

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

SUCCESS IN OPERATING OF THE DEBT CONTROL AND  
MANAGEMENT CENTER OF GOVERNMENT SAVINGS BANK



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
คณะบริหารธุรกิจ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2565

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**SUCCESS IN OPERATING OF THE DEBT CONTROL AND  
MANAGEMENT CENTER OF GOVERNMENT SAVINGS BANK**



**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE  
REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG BUSINESS SCHOOL  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2022



**COPYRIGHT 2022**

**KINGMONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG BUSINESS  
SCHOOL**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| ชื่อเรื่อง                  | ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน |
| นักศึกษา                    | สุภาวดี พิมพ์ภักดี  |
| รหัสประจำตัว                | 62611092  |
| ปริญญา                      | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต   |
| สาขาวิชา                    | บริหารธุรกิจ  |
| พ.ศ.                        | 2565  |
| อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ | รองศาสตราจารย์กัตัญญู หิรัญญูสมบูรณ์                                |

## บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน 2) เพื่อศึกษาค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน 3) เพื่อศึกษาความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำแนกตามปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และแผนกงาน และ 4) เพื่อศึกษาปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินทั้ง 36 ศูนย์ทั่วประเทศ จำนวน 432 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และปฏิบัติงานที่แผนกงาน คือ หน่วยควบคุมคุณภาพหนี้

ผลทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ที่มีปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ 1) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงินแตกต่างกัน 2) พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายในแตกต่างกัน 3) พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้ำและด้านกระบวนการภายใน  
แตกต่างกัน และ 4)พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จใน  
การปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน ด้านลูกค้ำ และด้าน  
กระบวนการภายในแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยค้ำนิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ 1)ระบบ  
ภายในองค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร ทักษะขององค์กรและพนักงานขององค์กร มีอิทธิพล  
ผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน  
2)ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร ทักษะขององค์กร และพนักงานขององค์กร  
มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน  
ด้านลูกค้ำ 3)กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร  
มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน  
ด้านกระบวนการภายใน และ 4)โครงสร้างขององค์กร ระบบภายในองค์กร พนักงานขององค์กร  
และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้  
ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา

**คำสำคัญ :** ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน, ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้, ธนาคารออมสิน

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Title</b>       | Success in Operating of the Debt Control and Management Center of Government Savings bank |
| <b>Student</b>     | Miss.Supawadee Phimpakdee   |
| <b>Student ID.</b> | 62611092  |
| <b>Degree</b>      | Master of Business Administration   |
| <b>Program</b>     | Business Administration   |
| <b>Year</b>        | 2022  |
| <b>Advisor</b>     | Associate professor Katanyu Hiransomboon  |

## ABSTRACT

The main objectives were: 1) to study the success in operation on the debt control and management center of a government savings bank, 2) to study the shared values of state enterprise employees of the debt control and management center of a government savings bank, 3) to study the different attitude levels of state enterprise employees classified in terms of personal factors on success in operation on the debt control and management center of a government savings bank, and 4) to study the shared value factors and the employee attitude levels influential on success in operation on the debt control and management center of a government savings bank. In this research, a questionnaire was administered for data collection. The representative sample size was 432 state enterprise employees from 36 centers of a government savings bank. Descriptive statistics were employed: percentage, mean, standard deviation, and inferential statistics were used: One Way ANOVA and Multiple Linear Regression.

The results were: majority of the respondents were female, employee working period was 10 years up, educational attainment was higher than a bachelor degree, and job title was operation employee of debt control unit.

The hypotheses test results were: 1) the state enterprise employees of different genders in operation on the debt control and management center of a government savings bank had different opinions about financial perspective, 2) employees who had different working periods had different opinions about success in internal process perspective, 3) employees of different educational levels had different opinions about customer perspective, and internal process perspective, and 4) employees holding different job titles had different opinions about financial perspective, customer

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ III แจ้งอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

perspective, and internal process perspective. Other aspects: the shared values factor of organization operation such as 1) system, style, skills, and staff influence on the success in operation on the debt control and management center of a government savings bank in financial perspective, 2) system, style, skills, and staff influence on the success in operation on the debt control and management center of a government savings bank in customer perspective, 3) strategy, system, staff, and skills influence on the success in operation on the debt control and management center of a government savings bank in internal process perspective, and 4) structure, system, staff, and skills influence on the success in operation on the debt control and management center of a government savings bank in learning and growth perspective.

**Key words:** success in operating, debt control and management center, government savings bank



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ IV อ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งมีรองศาสตราจารย์กัตัญญู หิรัญญูสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ให้ความกรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา ให้ความรู้ชี้แนะแนวทาง และวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้การค้นคว้าอิสระเป็นไปได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สำหรับความรู้ในแขนงวิชาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตลอดจนเพื่อนๆ พี่ๆ และน้องๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ที่ได้ให้ความช่วยเหลือประสานงานและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาของหลักสูตรฯ และในการทำวิจัยฉบับนี้

ขอขอบพระคุณครอบครัว ที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนส่งเสริมในทุกด้านเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามให้แก่ผู้วิจัยและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ซึ่งถือได้ว่าทุกท่านเป็นผู้มีความอุปการคุณอย่างสูงที่ทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี

สุภาวดี พิมพภัคดี

# สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อ.....  | I    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....  | III  |
| กิตติกรรมประกาศ .....  | V    |
| สารบัญ.....  | VI   |
| สารบัญตาราง.....   | VIII |
| สารบัญภาพ.....   | XI   |
| บทที่ 1 บทนำ.....  | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....                                       | 4    |
| 1.3 สมมติฐานการศึกษา.....  | 4    |
| 1.4 ขอบเขตการวิจัย.....  | 5    |
| 1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้.....  | 6    |
| 1.7 กรอบแนวความคิดการศึกษา .....                                       | 8    |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                     | 9    |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล.....                       | 9    |
| 2.2 แนวคิดและทฤษฎีค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร.....              | 11   |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....            | 16   |
| 2.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน..... | 22   |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 28   |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....                                     | 32   |
| 3.1 ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง.....                               | 32   |
| 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....   | 35   |
| 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                                    | 35   |
| 3.4 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ.....                                      | 38   |
| 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน.....                         | 39   |
| 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                               | 42   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ VI ึ่งอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 4 ผลการวิจัย.....  | 47   |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้<br>ธนาคารออมสิน.....   | 47   |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของ<br>ธนาคารออมสิน.....   | 49   |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคาร<br>ออมสิน.....   | 55   |
| 4.4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการ<br>ปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำแนกตามปัจจัย<br>ด้านข้อมูลส่วนบุคคล..... | 63   |
| 4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน.....                   | 71   |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....  | 80   |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....  | 80   |
| 5.2 การอภิปรายผล.....  | 88   |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ.....  | 98   |
| บรรณานุกรม.....  | 100  |
| ภาคผนวก.....   | 102  |
| ประวัติผู้เขียน.....   | 113  |

# สารบัญตาราง

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 2.1 ตัวอย่างมุมมองทั้ง 4 ด้าน ของการประเมินองค์กรแบบสมดุล.....   | 19   |
| 2.2 รายละเอียดศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำนวน 81 แห่ง.....   | 23   |
| 3.1 การกำหนดไคต์กลุ่มตัวอย่างในแต่ละศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน.....   | 33   |
| 3.2 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม.....   | 38   |
| 3.3 สมมติฐานงานวิจัยที่ 1 และสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....  | 40   |
| 3.4 สมมติฐานงานวิจัยที่ 2 และสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....  | 41   |
| 3.5 การวิเคราะห์โดยวิธี One-way ANOVA.....   | 44   |
| 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน.....  | 47   |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของ<br>ธนาคารออมสิน.....   | 49   |
| 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวม<br>ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน<br>ด้านการเงิน.....             | 50   |
| 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวม<br>ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน<br>ด้านลูกค้า.....                 | 52   |
| 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวม<br>ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน<br>ด้านกระบวนการภายใน.....         | 53   |
| 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวม<br>ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน<br>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา..... | 54   |
| 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วม<br>ของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน.....                                      | 55   |
| 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วม<br>ของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้าน โครงสร้างของ<br>องค์กร.....          | 57   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ VIII อ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า  |
|----------|---|
| 4.9      | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านกลยุทธ์ขององค์กร.....58  |
| 4.10     | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านระบบภายในองค์กร....59  |
| 4.11     | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านรูปแบบการบริหารองค์กร.....60                                     |
| 4.12     | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านพนักงานขององค์กร...61  |
| 4.13     | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านทักษะขององค์กร.....62  |
| 4.14     | ผลการทดสอบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน โดยจำแนกตามเพศ.....64           |
| 4.15     | ผลการทดสอบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน โดยจำแนกตามอายุงาน.....65       |
| 4.16     | ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินจำแนกตามอายุงานแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....66         |
| 4.17     | ผลการทดสอบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....67 |
| 4.18     | ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินจำแนกตามระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....68   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ IX อ่างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 4.19 ผลการทดสอบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....     | 69   |
| 4.20 ผลการทดสอบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินโดยจำแนกตามแผนงาน.....         | 70   |
| 4.21 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน.....             | 72   |
| 4.22 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า.....              | 74   |
| 4.23 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน.....      | 76   |
| 4.24 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา..... | 77   |
| 4.25 สรุปผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำแนกตามปัจจัยด้านข้อมูลข้อมูลส่วนบุคคล.....                          | 78   |
| 4.26 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน.....  | 79   |
| 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.....   | 84   |
| 5.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.....   | 86   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ X ังอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญภาพ

| ภาพที่  | หน้า |
|---|------|
| 1.1 อัตรา NPL ของระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ..... | 3    |
| 1.2 กรอบแนวความคิดการศึกษา.....                 | 8    |
| 2.1 Model ของ McKinsey 7-S Framework.....       | 15   |
| 2.2 มุมมอง 4 มิติของ Balanced Scorecard.....    | 17   |



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ XI ึ่งอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารออมสินเป็นธนาคารไทยที่รับใช้สังคมไทยมายาวนานซึ่งถือกำเนิดโดยพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ที่ทรงตระหนักถึงความสำคัญของการเก็บรักษาทรัพย์ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งคลังออมสินขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2456 ด้วยพระราชปณิธานที่จะให้คลังออมสินเป็นที่เก็บรักษาทรัพย์สินอย่างปลอดภัยและฝึกฝนให้ราษฎรรู้จักเก็บออมทรัพย์อย่างถูกวิธี ซึ่งคลังออมสินได้ยึดมั่นในการทำหน้าที่นี้ตลอดมาโดยได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระมหากษัตริย์แห่งราชวงศ์จักรีทุกพระองค์ ในปีพ.ศ.2489 พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ยกฐานะคลังออมสินขึ้นเป็น “ธนาคารออมสิน” และโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติธนาคารออมสินขึ้นเพื่อรองรับความก้าวหน้าของกิจการคลังออมสิน และเปิดดำเนินการในรูปแบบธนาคารตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2490 มีสถานะเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ซึ่งการดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2560 โดยเป็นไปตามพันธกิจที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติและนโยบายของรัฐบาลวิสาหกิจ (Statement of Direction) ที่กำหนดให้ธนาคารออมสินมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก รวมทั้งส่งเสริมการออมของประชาชนโดยมีการบริหารจัดการซึ่งสนับสนุนโดยระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ(ธนาคารออมสิน. 2562)

ธนาคารออมสินมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลังและเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Specialized Financial Institutions : SFIs) หมายถึง สถาบันการเงินของรัฐที่มีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐในการพัฒนาส่งเสริมเศรษฐกิจ และสนับสนุนการลงทุนต่าง ๆ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังซึ่งได้มอบหมายให้ธนาคารแห่งประเทศไทยทำหน้าที่ตรวจสอบผลการดำเนินงานและความเสี่ยง และรายงานผลการตรวจสอบไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง สถาบันการเงินเฉพาะกิจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1. สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ทำหน้าที่เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินทั้งด้านเงินฝากและให้สินเชื่อ ซึ่งปัจจุบันมี 4 แห่ง คือ ธนาคารออมสิน , ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร , ธนาคารอาคารสงเคราะห์ , ธนาคารอิสลาม 2. สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ทำธุรกิจตามขอบเขตที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

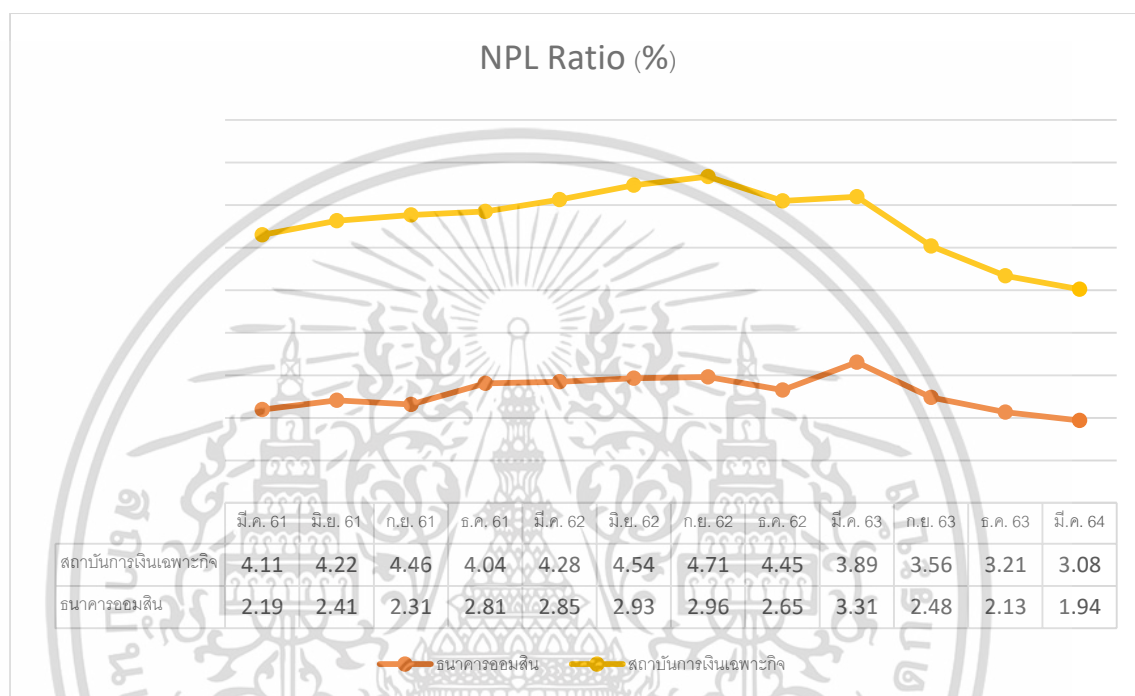
กำหนด เช่น ให้สินเชื่อหรือรับประกันสินเชื่อให้แก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มแต่ไม่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป ซึ่งปัจจุบันมี 4 แห่ง คือ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย , ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย , บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรม และบริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย (ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2564)

ธนาคารออมสินเป็นธนาคารเพื่อลูกค้ารายย่อย เน้นการให้สินเชื่อพัฒนาชนบทพัฒนาผู้ประกอบการรายย่อย โดยมีรูปแบบของสินเชื่อและชนิดการฝากเงินรายย่อยมากมาย อีกทั้งยังสร้างเงินทุนหมุนเวียนในกลุ่มชุมชน โครงการธนาคารเพื่อประชาชน โดยให้สินเชื่อระยะสั้นแก่ผู้ประกอบการรายย่อย (ให้ประชาชนมาเป็นหนี้ในระบบที่สามารถตรวจสอบได้ และการเก็บดอกเบี้ยตามความเป็นจริง) เป็นช่องทางการรับและจ่ายเงินกู้ จากโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อีกทั้งยังลงทุนในการพัฒนาประเทศ ของหน่วยงานรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ ให้บริการรูปแบบเงินฝากที่หลากหลาย เหมาะสมกับแต่ละช่วงวัย รวมทั้งมีการให้บริการตามหลักศาสนาอิสลาม ปัจจุบันมีจำนวนสาขาทั้งหมด 1,507 แห่งทั่วประเทศ

จากข้อมูลการให้บริการด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปีส่งผลต่อโอกาสเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต ธนาคารออมสินจึงต้องกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการป้องกันการเพิ่มขึ้นของหนี้ค้างชำระโดยการกำหนดหน่วยงานแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระเพื่อลดปัญหาของการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPLs)และลดการกันสำรองหนี้สงสัยจะสูญหรือค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย เนื่องจากหากธนาคารมีการกันสำรองหนี้สงสัยจะสูญลดลงจะส่งผลกระทบต่อกำไรของธนาคารเพิ่มขึ้นซึ่งสะท้อนต่อสภาพคล่องและความมั่นคงของธนาคารได้

ปัจจุบันธนาคารออมสินได้มีหน่วยงานแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 โดยการตั้งศูนย์ควบคุมและบริหารจัดการหนี้ เพื่อดำเนินการติดตาม แก้ไขหนี้ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้และจำหน่ายหนี้สูญ รวมถึงการจัดส่งเรื่องดำเนินคดี การดำเนินการเกี่ยวกับการยื่นฟ้องคดี การสืบทรัพย์ การบังคับคดียึดทรัพย์ การขายทอดตลาด การชำระวงราคา และดูแลการขายทอดตลาด รวมทั้งการประมูลซื้อทรัพย์ การควบคุมและให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินรอการขายและทรัพย์สินที่อยู่ระหว่างบังคับคดี ตลอดจนดำเนินการและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดส่งข้อมูลลูกหนี้ เพื่อให้บริษัทภายนอกติดตามหนี้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ธนาคารกำหนด ทั้งนี้ เพื่อช่วยลดภาระงานด้านการติดตามและแก้ไขหนี้ค้างชำระของสาขา เพื่อให้สาขาได้มุ่งเน้นและเพิ่มประสิทธิภาพด้านงานขายและการให้บริการต่อลูกค้า โดยการรวมงานด้านการควบคุม ติดตามและแก้ไขหนี้ค้างชำระไว้ที่ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ และเป็นการพัฒนาทักษะพนักงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ให้เกิดความชำนาญ และเชี่ยวชาญด้านงานติดตามและแก้ไขหนี้ค้างชำระ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่เหมาะสมในการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายของธนาคาร ซึ่งการบริหารจัดการจะเน้นประสิทธิภาพในทุกกระบวนการการแก้ไขและติดตามหนี้ให้สามารถแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งลูกหนี้ ธนาคารออมสิน และภาพรวมทั้งระบบ ทำให้อัตรานี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารออมสินอยู่ในอัตราค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอัตรานี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs)



ภาพที่ 1.1 อัตราน NPL ของระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

ที่มา: ระบบศูนย์ข้อมูลสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง, 2564

จากการที่ธนาคารออมสินเป็นองค์กรขนาดใหญ่ทำให้มีพนักงานจำนวนมาก คำนึงมาร่วมในการดำเนินการขององค์กรอื่นได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินต่อไปอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขัน โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความเชื่อร่วมกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คำนึงร่วมเป็นกฎเกณฑ์มาตรฐานที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน จนกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร รวมทั้งการนำเทคนิค Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ที่จะช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้อย่างชัดเจนและทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างแท้จริง โดยดูผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น ปัจจุบันการนำเอาเทคนิค BSC เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐอย่างแพร่หลาย จากแผนการการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดให้มีแผนงานการดำเนินงานและตัวชี้วัดนี้ชี้วัดให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะพนักงานของธนาคารออมสินศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ผ่านปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ปัจจัยค่านิยมร่วมของพนักงาน ที่จะมามีอิทธิพลต่อความสำเร็จการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในด้านการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อสภาพคล่องในการบริหารจัดการและการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

1.2.2 เพื่อศึกษาค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน

1.2.3 เพื่อศึกษาความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำแนกตามปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และแผนกงาน

1.2.4 เพื่อศึกษาปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

## 1.3 สมมติฐานการศึกษา

1.3.1 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

1.3.1.1 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

1.3.1.2 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีอายุงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

1.3.1.3 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

1.3.1.4 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

1.3.1.5 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีแผนกงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

1.3.2 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

#### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

ในการจัดทำการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณในการศึกษาทำวิจัย โดยการใช้วิธีการออกสำรวจด้วยแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้นมาและมีการกำหนดขอบเขตในการทำวิจัยไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1.4.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินทั้ง 81 ศูนย์ทั่วประเทศ

1.4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยเลือกจากประชากร โดยวิธีการกำหนดโควตาหน่วยงานและสุ่มแจกแบบสอบถามและได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทราบจำนวนประชากรจำนวน 432 คน ซึ่งจำนวนนี้ได้จากการคำนวณโดยใช้สูตร Taro Yamane (1967)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 1.4.3 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กรของผู้ที่ปฏิบัติงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน

ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

1.4.4 สถานที่ในการศึกษาที่ผู้วิจัยใช้เก็บข้อมูล คือ ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินทั้ง 36 ศูนย์ทั่วประเทศ

1.4.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาการทำวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2564

### 1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้

1.5.1 พนักงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน

1.5.2 ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล หมายถึง สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง งาน และแผนกงาน

1.5.2.1 เพศ หมายถึง เพศของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ซึ่งประกอบไปด้วยเพศชายและเพศหญิง

1.5.2.2 อายุงาน หมายถึง ระยะเวลาที่พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ทำงานให้กับธนาคารออมสินตั้งแต่เริ่มต้น

1.5.2.3 ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดในปัจจุบันของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน

1.5.2.4 ตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งงานของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ พนักงานปฏิบัติการ ลูกจ้าง

1.5.2.5 แผนกงาน หมายถึง หน่วยงานที่ปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน

1.5.3 ค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร หมายถึง ค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรมีความเชื่อร่วมกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยค่านิยมร่วมเป็นกฎเกณฑ์มาตรฐานหรือคุณค่าที่องค์กรนั้นคาดหวังหรือต้องการจะให้เป็นจนเกิดเป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน จนกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินต่อไปและเป็นสิ่งสำคัญอันจะนำไปสู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือการเชิงในเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เห็นไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษา

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำเร็จในการแข่งขัน (ฉัฐพงศ์ เกศมาริช, 2546 และเกศรา รักษาติ, 2553) โดยนำแนวคิดของ ทฤษฎีแห่งความสำเร็จขององค์กรของ McKinsey 7-S Framework มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1. โครงสร้างขององค์กร (Structure) 2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) 3. ระบบภายในองค์กร (System) 4. รูปแบบการบริหารองค์กร (Style) 5. พนักงานขององค์กร (Staff) 6. ทักษะขององค์กร (Skills)

1.5.3.1 โครงสร้างขององค์กร (Structure) หมายถึง การพิจารณาโครงสร้างตาม ความซับซ้อนขององค์กร เมื่อเทียบกับขนาดองค์กรและความชัดเจนในลำดับขั้นตอนในการ บริหารจัดการ

1.5.3.2 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) หมายถึง แนวทางที่ชัดเจนในการ ดำเนินงานขององค์กรที่เป็นนโยบายในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นด้านนโยบายของคุณภาพงาน การเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

1.5.3.3 ระบบภายในองค์กร (System) หมายถึง ความเข้มงวดหรือความ ยืดหยุ่นในการดำเนินงานภายในองค์กร ด้วยการให้การสนับสนุนในการคิดค้นทดลองของ พนักงาน รวมถึงการใช้สื่อสารสนเทศต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.3.4 รูปแบบการบริหารองค์กร (Style) หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มี บทบาทต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร

1.5.3.5 พนักงานขององค์กร (Staff) หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตาม นโยบาย และแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร

1.5.3.6 ทักษะขององค์กร (Skills) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการ ทำงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนด้วยความเชี่ยวชาญ

1.5.4 ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการ ที่สามารถทำให้องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย และการนำไปปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดการร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวและมุ่งเน้น ความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ ตามทฤษฎีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งมีการประเมิน 4 ด้าน คือ 1.ด้านการเงิน (Financial Perspective) 2.ด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3.ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 4.ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

1.5.4.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective) ศึกษาในการประเมินองค์กรด้าน การจัดสรรอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพียงพอและมีสถานที่ทำงานที่มีความเหมาะสมทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมาย

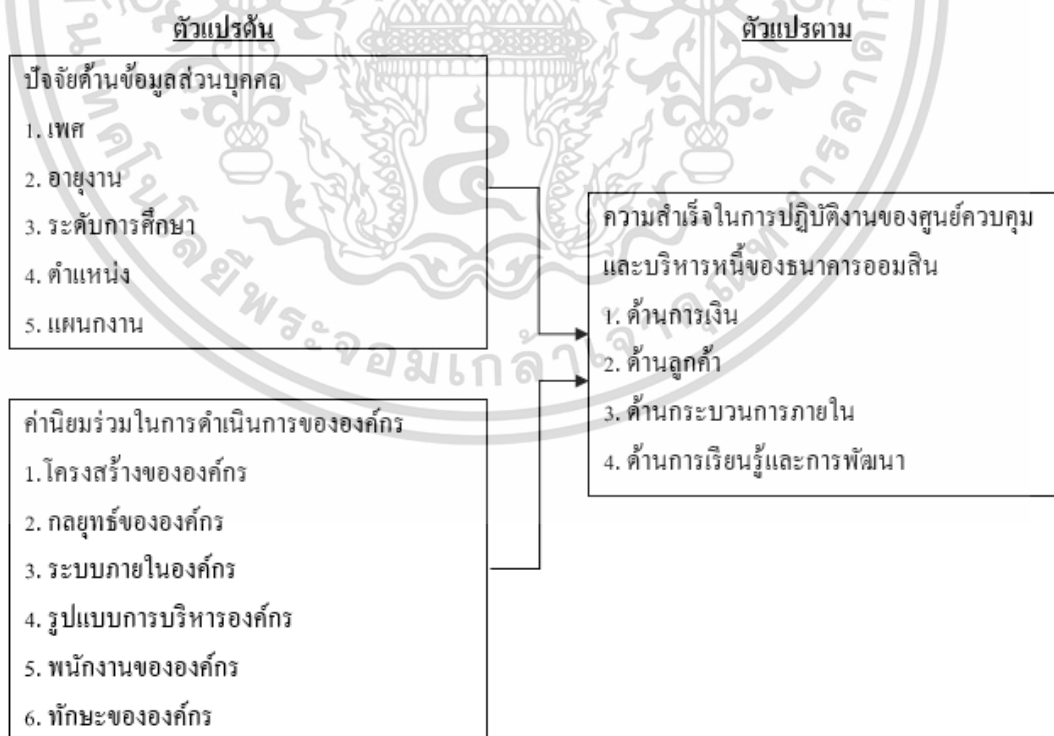
1.5.4.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ศึกษาในการประเมินในด้านพนักงานของศูนย์ควบคุมและบริหารธนาคารออมสินว่ามีความตั้งใจ มีความกระตือรือร้นต่อการทำงาน

1.5.4.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ศึกษาในการประเมินประสิทธิภาพภายในองค์กร ดำเนินการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานเพื่อสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

1.5.4.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ศึกษาแนวทางในการประเมินด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของธนาคาร โดยศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารธนาคารออมสิน ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จและความคิดริเริ่ม ด้านความใส่ใจในการบริการ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม และด้านมุ่งเน้นกลยุทธ์

## 1.6 กรอบแนวความคิดการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยเรื่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินในครั้งนี้ ผู้ทำวิจัยได้มีการกำหนดกรอบความคิดดังในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวความคิดการศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### แนวความคิดและทฤษฎี

การวิจัยเรื่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ผู้ทำการวิจัยได้ศึกษาทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งวรรณกรรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการทำวิจัย โดยมีหัวข้อต่างๆดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล

การแบ่งส่วนตลาดตามตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ สถานภาพ อายุ ครอบครัว จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญ และสถิติที่วัดได้ของประชากรและช่วยในการกำหนดตลาดเป้าหมาย ในขณะที่ลักษณะด้านจิตวิทยาและสังคม วัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงความคิดและความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายนั้น ข้อมูลด้านประชากรจะสามารถเข้าถึงและมีประสิทธิภาพต่อการกำหนดตลาดเป้าหมายคนที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน (ศิริวรรณ เตรีรัตน์. 2538) โดยวิเคราะห์จากปัจจัย ดังนี้

1. เพศ ความแตกต่างทางเพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารต่างกัน คือ เพศหญิงมีแนวโน้ม มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายไม่มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นจากการรับและส่งข่าวสารนั้นด้วย นอกจากนี้เพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยมและทัศนคติทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน

2. อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม คนที่อายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยม ยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่คนอายุมากมักจะมีความคิดที่อนุรักษ์นิยม ยึดถือการปฏิบัติระมัดระวัง มองโลกในแง่ร้าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กว่าคนที่มียาขน้อย เนื่องมาจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน ลักษณะการใช้สื่อมวลชนก็ต่างกันคนที่มียาขุมักจะใช้สื่อเพื่อแสวงหาข่าวสารหนัก ๆ มากกว่าความบันเทิง

3. การศึกษา เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดีเพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและเข้าใจสารได้ดีแต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอ ในขณะที่คนมีการศึกษาต่ำมักจะใช้สื่อประเภทวิทยุ โทรทัศน์และภาพยนตร์ หากผู้มีการศึกษาสูงมีเวลาว่างพอก็จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์วิทยุ โทรทัศน์และภาพยนตร์แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าประเภทอื่น

4. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพ รายได้และสถานภาพทางสังคมของบุคคลมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อปฏิกริยาของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารเพราะแต่ละคนมีวัฒนธรรม ประสบการณ์ ทักษะค่านิยม และเป้าหมายที่ต่างกัน ปัจจัยบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับสารแต่ละคนเช่นปัจจัยทางจิตวิทยาและสังคมที่จะมีอิทธิพลต่อการรับข่าวสาร

การศึกษาเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิดค่านิยม ทักษะและพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดีแต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2546)

ในองค์กรต่างๆจะประกอบไปด้วยบุคลากรเป็นจำนวนมาก บุคลากรแต่ละคนก็จะมีพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป ซึ่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันไปนั้นมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้แก่อายุ เพศ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ลักษณะพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล (กรรณิการ์ เหมือนประเสริฐ. 2548)

1. อายุการทำงาน คนที่มีอายุมากขึ้นผลงานจะน้อยลง แต่ในขณะเดียวกันบุคคลที่มีอายุมากนั้นเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมาก นอกจากนี้ยังพบว่า คนที่อายุมากนั้นมักจะไม่สามารถออกจากงานหรือโยกย้ายงานใหม่แต่จะยังคงทำงานที่เดิม อาจเพราะเนื่องจากโอกาสในการเปลี่ยนงานมี

น้อยลง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีเพียงพอต่อความต้องการแล้ว และยังพบอีกว่าพนักงานที่มีอายุมากขึ้นจะปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ ขาดงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

2. เพศจากการศึกษาเรื่องความสามารถเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันแต่นักจิตวิทยาศึกษาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดก้าวไกลและมีความคาดหวังในการที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง

3. สถานภาพการสมรส พบว่าพนักงานที่สมรสแล้วนั้นจะขาดงานและมีอัตราการลาออกจากงานน้อยกว่าผู้ที่ยังเป็นโสด นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานที่สมรสแล้วมีความพึงพอใจในงานสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กว่าพนักงานที่เป็น โสค รวมทั้งมีความรับผิดชอบในงาน เห็นคุณค่าของงานที่ปฏิบัติและมีความ สม่่าเสมอในการทำงานมากกว่าด้วย

4. ความอาวุโสในการทำงาน ผู้ที่มีความอาวุโสในการทำงานมากนั้นจะมีผลงานสูงกว่า บรรดาพนักงานใหม่และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานใหม่

การกำหนดหน้าทำงาน หมายถึง กิจกรรมหรือภารกิจหน้าทำงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร (สมคิด บางโม. 2550)

ปัจจุบันบุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น มีทัศนคติ และความต้องการในการทำงาน ตลอดจนการ ใช้ชีวิตที่ต่างจากอดีต สังคมมีความซับซ้อนเกี่ยวข้งกันมากขึ้นพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถมากขึ้นพร้อมที่จะรับผิดชอบมากขึ้น และมักต่อต้านการปฏิบัติงานที่คอยรับคำสั่งเพียง อย่างเดียว แต่บุคคลจะต้องการอำนาจในการตัดสินใจ ความพอใจ และความภาคภูมิใจในงาน เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ (ฉันทวิวัฒน์ เจริญนนท์. 2551)

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร

McKinsey 7-S Framework เป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้อย่าง กว้างขวางในการตรวจประเมินความพร้อมขององค์กรเพื่อให้ประเมินสมรรถนะขององค์กรด้วย ปัจจัย 7 ประการ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ บุคลากร สไตล์ ทักษะ และค่านิยม ร่วม การประเมินสมรรถนะขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สร้างความเป็น ไปได้ให้ประสบความสำเร็จ เพราะการประเมินความพร้อมทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่า องค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไรเป็นตัวแบบที่สามารถใช้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของ องค์กรด้วยการให้ความสำคัญต่อความสอดคล้องกันขององค์ประกอบทั้ง 7 ที่แสดงถึง ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ (Tomas J, Peter. et.al. 1976)

โครงสร้าง 7S Model ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วย ให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญขององค์กรว่า ในปัจจุบันองค์กรอยู่ที่ไหน องค์กรมีเป้าหมาย ใด อย่างไร พันธกิจขององค์กรคืออะไร พันธกิจขององค์กรควรเป็นอย่างไร และใครเป็นลูกค้าของ เรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนา ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามบน ทิศทางใดขององค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ งาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคลากรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ขึ้นด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้งในหน้าที่งาน ช่วยให้บุคลากรทราบถึงขอบเขตงานในความรับผิดชอบมีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นเพราะสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานในองค์การมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสามารถในการ จูงใจและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยิ่ง

4. ระบบปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์การในทุกๆเรื่องทั้งกระบวนการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรมตลอดระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากองค์การมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ดังนั้นระบบงานขององค์การจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การด้วย

5. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตซึ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นต้องมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกรวมถึงการจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับงานหรือกิจกรรมขององค์การ งานที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์การมีความสำคัญที่ต้องมีการบริหารจัดการให้มีผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นองค์การจำเป็นที่จะต้องทำการสรรหาพนักงานเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานกับองค์การจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการทำงานที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จลงได้ องค์การต้องให้

ความสำคัญในการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายขององค์กร

6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลักคือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะและความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถในการทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ทางงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กัน ทักษะของบุคลากรส่งผลถึงทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมแล้วถ้ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด ดังนั้นแผนกลยุทธ์จะมุ่งสู่ธุรกิจที่องค์กรมีความสามารถจะประสบความสำเร็จได้มากกว่าการขยายธุรกิจไปสู่กลุ่มธุรกิจที่องค์กรไม่มีความชำนาญ

7. ค่านิยม (Shared Value) ค่าความนิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกขององค์กรและได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจจะเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยที่รากฐานวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากความเชื่อค่านิยมก่อให้เกิดรากฐานทางปรัชญาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาในองค์กรเมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากร ได้กระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งแม้ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการและเป็นเพียงแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่งรวมถึงสิ่งที่ต้องการทำให้องค์กรเป็นโรนาคต ดังนั้นจึงหมายถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Super ordinate) องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารนั้นทุกคนในองค์กรนั้นมักมีค่านิยมร่วมกันจึงทำให้เป็นผลสำเร็จขององค์กร

แบบจำลอง 7S ของ McKinsey อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ เนื่องจากปัจจัยแต่ละตัวจะมีบทบาทสำคัญแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร และแต่ละช่วงเวลา โดยแบบจำลองนี้มีส่วนประกอบ 7 ประการ (ธัญชนก ธิตพิงศ์วิวัฒน์. 2552) ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะในสถานการณ์ในปัจจุบันที่กลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และความอยู่รอดของธุรกิจ เพราะธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานแบบวันต่อวันโดยไม่เข้าใจความต้องการของตนเอง หรือไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนและชัดเจน

2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม และการรวบรวม หรือกระจายอำนาจในการ ตัดสินภายในองค์กร โดยที่กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์ที่มีความใกล้ชิด และสอดคล้องกัน

3. ระบบ (System) หมายถึง ระเบียบวิธี กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานทั้งใน ลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร โดยที่ระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน และการประสานงานภายในองค์กร ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องและเป็นไปในทิศทางที่ เกื้อหนุนกันกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร

4. รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง ลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของ ผู้บริหาร เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ เป็นต้น ตลอดจนลักษณะการ ดำเนินงานขององค์กร

5. บุคลากร (Staff) หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัด บุคคลให้เหมาะสมกับงาน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก ซึ่งช่วยให้ธุรกิจ สามารถสร้างความเหมาะสมของบุคคลกับปัจจัยอื่นขององค์กร ถ้าองค์กรสามารถพัฒนา ศักยภาพ และความเต็มใจในการทำงานให้แก่บุคลากรแล้ว องค์กรย่อมมีโอกาสประสบ ความสำเร็จในการดำเนินงาน

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ หรือความชำนาญเฉพาะขององค์กร เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

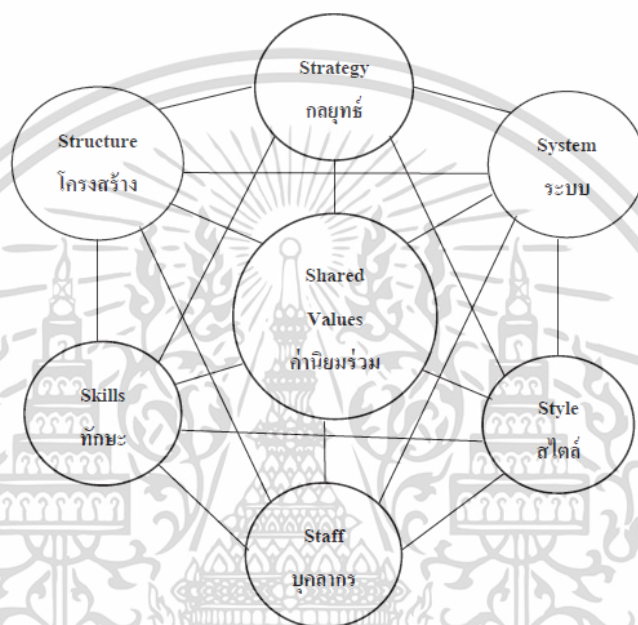
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Superordinate Goal) ที่เป็น ปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร โดยค่านิยมร่วมจะเป็นหลักพื้นฐานหรือเป็น จุดเริ่มต้นพื้นฐานของแต่ละระบบขององค์กร ปกติก่านิยมร่วมขององค์กรจะไม่ได้ถูกกำหนดไว้เป็น ลายลักษณ์อักษรแต่จะถูกพัฒนา ถ่ายทอด และปลูกฝังอยู่ในหมู่สมาชิกขององค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎี สรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการดำเนินการขององค์กร หมายถึง ปัจจัย 7 ประการ ตามแนวคิดของทฤษฎีแห่งความสำเร็จของ McKinsey 7-S Framework ที่ถือว่าเป็น กุญแจสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปใช้ดำเนินงาน โดยแบบจำลองนี้เป็นปัจจัยสำคัญ 7 ประการ คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยที่ค่านิยมร่วมจะเป็น ศูนย์กลาง ซึ่งเป็นรากฐานของการดำรงอยู่และการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรที่สามารถ สร้างสมดุลระหว่างปัจจัยต่างๆในแบบจำลอง McKinsey 7-S Framework ได้ จะสามารถ ดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและมีโอกาสประสบความสำเร็จในอนาคต

แบบจำลอง 7-S นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ใน องค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมี

ความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเรียงตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ โดยในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรใน ส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่าองค์กรนั้นมีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไร แผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinsey 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. 2555)



ภาพที่ 2.1 Model ของ McKinsey 7-S Framework

ที่มา: สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, McKinsey 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร, 2555

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัว ของ McKinsey (7-S Framework of McKinsey) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด โดยอาจแบ่งออกเป็นประเภท Hard และ Soft ดังนี้ องค์ประกอบ Hard ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบ ส่วนองค์ประกอบ Soft ได้แก่ ค่านิยมร่วม ทักษะ รูปแบบ และทีมงาน องค์ประกอบ Hard ง่ายต่อการจัดการมากกว่า สามารถกำหนดผลกระทบได้โดยตรง สามารถกำหนดออกมาในรูปแบบการกำหนดกลยุทธ์ การจัดผังองค์กร สายการบังคับบัญชา การจัดกระบวนการ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนองค์ประกอบ Soft ยากที่จะอธิบายมองไม่ชัดและส่งผลกระทบต่อองค์กรจากวัฒนธรรมการทำงาน อย่างไรก็ตามองค์ประกอบ Soft ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ องค์กรสามารถนำกรอบแนวคิด 7'S ของแมคคินซีมาใช้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจุบัน การคาดเดาสถานการณ์ในอนาคต วิเคราะห์ช่องว่างและความไม่แน่นอนระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต จากนั้นนำคำถามเหล่านั้นมาปรับองค์ประกอบต่างๆเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ (ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. 2555)

จากการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการดำเนินการขององค์การของ McKinsey ทำให้ผู้วิจัยทราบถึง แนวคิดของทฤษฎีแห่งความสำเร็จของ McKinsey 7-S Framework ที่ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปใช้ดำเนินงาน โดยแบบจำลองนี้เป็นปัจจัยสำคัญ 7 ประการ คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยที่ค่านิยมร่วมจะเป็นศูนย์กลางซึ่งเป็นรากฐานของการดำรงอยู่และการดำเนินงานขององค์การ โดยองค์การที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างปัจจัยต่างๆในแบบจำลอง McKinsey 7-S Framework ได้ จะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และมีโอกาสประสบความสำเร็จในอนาคต ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดข้างต้นนำเข้ามาพิจารณาในกรอบแนวคิดการวิจัย รวมทั้งนำไปใช้สร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาเรื่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน

### 2.3.1 ที่มาของการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard)

ในปี ค.ศ. 1990 Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้คิดค้นและพัฒนาแนวทางใหม่ในการวัดผลการดำเนินงาน โดยเรียก “Balance Scorecard” และนำมาเผยแพร่ในปี ค.ศ.1992 ในสหรัฐอเมริกา และเริ่มเป็นที่ยอมรับขององค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีความซับซ้อนทางธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในภาวะเร่งรีบและสับสน (Chaos Situation) การบริหารงานและประเมินผลการดำเนินงานจึงต้องมองภาพรวมในหลายๆมิติพร้อมกันไป (พสุ เดชะรินทร์. 2564)

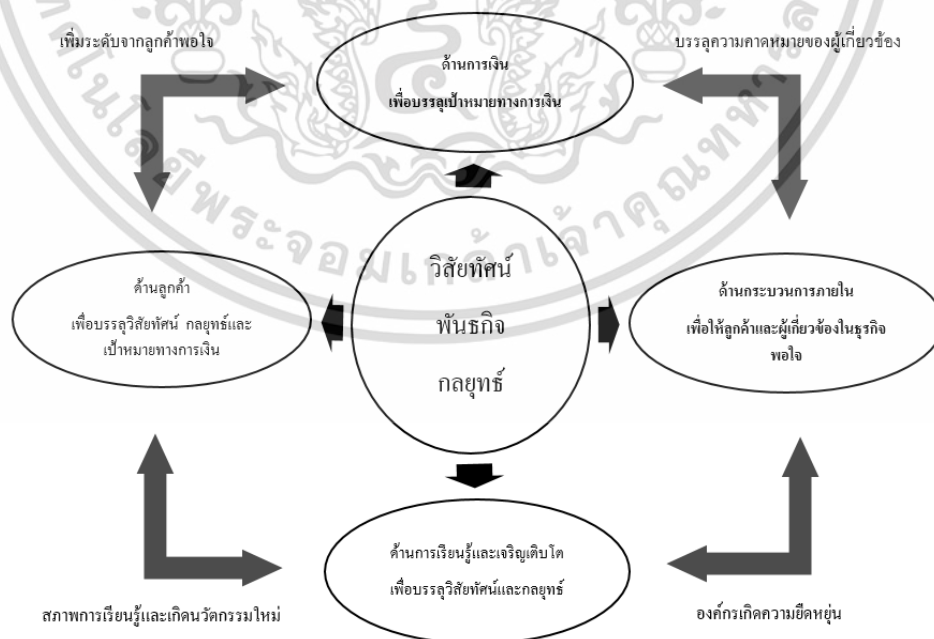
Balance Scorecard เป็นแนวคิดที่เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Havard และที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ Dr.David Norton ได้ริเริ่มและพัฒนาBalance Scorecard ตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา ต่อมาในปี 1992 แนวคิด Balance Scorecard ได้ลงตีพิมพ์ในวารสาร Havard Business Review และได้ให้คำนิยามของ Balance Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในด้านการบริหารองค์กร ทำให้องค์กรขับเคลื่อนกลยุทธ์ และเป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน (นภดล ร่มโพธิ์ และ มนวิกา ผดุงสิทธิ์. 2552)

### 2.3.2 ความหมายการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard)

Balance Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือเครื่องใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน และเพื่อการจัดการในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดผล(Measurement) อย่างสอดคล้องในองค์กรและเน้นที่ความสำเร็จขององค์กร (Kaplan and Norton, 1996:3)

เทคนิค Balance Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indication) ขึ้น เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมาย และใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ (กฤษณี มหาวิทยาลัย. 2546)

การจัดทำ Balance Scorecard ต้องเริ่มด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ BSC ทั้ง 4 ด้าน โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กรจากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการจึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา BSC (พสุ เดชะรินทร์. 2544)



ภาพที่ 2.2 มุมมอง 4 มิติของ Balanced Scorecard

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์, 2544  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นหลักของ Balance Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร มุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPIs) เป็นชุดที่มีความสัมพันธ์กัน ตัวอย่าง คือ (พสุ เศษรินทร์. 2546 และวีระเดช เชื้อนาม. 2547)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 2 ด้าน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) และการที่รายได้เพิ่มขึ้น (Revenue Growth) หรือผลิตผลเพิ่มขึ้น (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้ประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ว่าองค์กรมีแนวทางในทำอย่างไรให้รายได้เพิ่มขึ้น ตัวชี้วัด (KPI) ที่สำคัญมุมมองด้านการเงินเช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ การเพิ่มขึ้นของกำไรหรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ข้อมูลจริงจากลูกค้าจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เท่าทันคู่แข่ง ปัจจุบันทุกๆ องค์กรจะให้ความสำคัญกับลูกค้า และสอบถามความต้องการจากลูกค้าจริง เห็นได้จากการวางแผนระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อให้องค์กรเข้าถึงลูกค้ามากขึ้น โดยจะเน้นไปที่การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการไม่ว่าจะเป็นคุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน เวลาที่รวดเร็วราคาสินค้าที่เหมาะสม กลยุทธ์รักษาลูกค้าเดิมและหาลูกค้าใหม่เป็นต้น ตัวชี้วัด (KPI) มุมมองด้านลูกค้า เช่น ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การบริหารจัดการภายในองค์กร จะต้องมีการกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและพนักงานในองค์กรและลูกค้า เพื่อจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรมากขึ้น ตัวชี้วัด (KPI) ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น การเก็บรักษาและวงจรเวลา (Cycle Time) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรและกระบวนการขนส่งภายใน เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองของการพัฒนาในอนาคต มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะประกอบด้วยด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ ความสามารถของบุคลากรที่เพียงพอ (Skill) การพัฒนาทักษะ อัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ทศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction)

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างมุมมองทั้ง 4 ด้าน ของการประเมินองค์กรแบบสมดุล

|              | มุมมองด้านการเงิน   | มุมมองด้านลูกค้า  | มุมมองด้านกระบวนการภายใน  | มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา   |
|--------------|---|---|---|--|
| วัตถุประสงค์ | 1) การเพิ่มขึ้นของกำไร<br>2) การลดลงของต้นทุน<br>3) การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือยอดขาย | 1) ความพึงพอใจของลูกค้า<br>2) ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น<br>3) การรักษาลูกค้ารายเดิม<br>4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่<br>5) การบริการที่รวดเร็ว<br>6) การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ<br>7) ชื่อเสียงขององค์กรที่ดี | 1) การดำเนินการที่รวดเร็ว<br>2) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร<br>3) กระบวนการขนส่งภายใน<br>4) การเก็บรักษา<br>5) กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ | 1) การเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานของพนักงาน<br>2) ความพึงพอใจของพนักงาน<br>3) ทักษะของพนักงาน<br>4) การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ<br>5) อัตราการเข้าออกของพนักงาน<br>6) วัฒนธรรมขององค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ |
| ตัวชี้วัด    | รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา   | จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่หายไป   | จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต   | 1) จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี<br>2) ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น   |
| เป้าหมาย     | รายได้ที่เพิ่มขึ้นต่อปี   | จำนวนลูกค้ารายเดิมที่หายไปไม่เกินร้อยละ 7 ต่อปี   | จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี  | จำนวนชั่วโมงในการอบรม 12 ชั่วโมงต่อคนต่อปี   |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

|                            | มุมมองด้านการเงิน                             | มุมมองด้านลูกค้า | มุมมองด้านกระบวนการภายใน | มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา |
|----------------------------|---|------------------|--------------------------|----------------------------------|
| แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม | สิ่งใหม่ที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ |                  |                          |                                  |

ที่มา: พสุ เศษะรินทร์, 2546



BSC คือ แก้วโคงหลายมิติที่ใช้กำหนด คำเนิการ และบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม และการวัดผลหรือการประเมินกับ กลยุทธ์องค์กร (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2548)

ดังนั้นความหมายของ BSC จึงสรุปได้ว่าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีมุมมองด้านต่างๆ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้าน กระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อการจัดการในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม และการวัดผลหรือการ ประเมินกับกลยุทธ์องค์กรอย่างสอดคล้องในองค์กรและเน้นที่ความสำเร็จขององค์กร

### 2.3.3 ขั้นตอนการจัดทำการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard)

การจัดทำ Balance Scorecard มีขั้นตอนที่สำคัญๆ ประกอบด้วย (เอกวินิต พรหมรักษา. 2555)

1. ขั้นการวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้รู้สถานะพื้นฐานขององค์กร คือ การวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT

2. ขั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารองค์กรจะมีส่วนสำคัญและเป็นส่วนหลัก ในการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้มาจะมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของผู้บริหารความสามารถ และความรู้

3. ขั้นการกำหนดมุมมอง (Perspective) การกำหนดมุมมองการประเมินผลองค์กรและ การสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรมีความสำคัญ และอาจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของ กิจกรรม

4. ขั้นการวัตถุประสงค์ (Objective) และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีมุมมองหลักต่างๆของ BSC ดังกล่าวคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้าน ลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

5. ขั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ด้าน ต่างๆว่ามีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อนำมาสร้างเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategy Map)

6. ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด KPIs และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองและเรียงลำดับ ความสำคัญ

7. ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

Balanced Scorecard ไว้ว่านอกจากจะเป็นการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ที่หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำการตกลงกันก่อนว่าเป้าหมายการทำงานจะ มีอะไรบ้างเพื่อให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ร่วมกัน แล้วการบริหารตามแนวคิดแบบ Balanced Scorecard ยังเป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการคิดวางแผน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กรโดยมีตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator: KPI) เป็นตัวช่วยในการติดตามผลซึ่งการจัดทำ KPI นั้นต้องมีความสมดุลทั้ง KPI ด้านการเงิน (Financial Perspective) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Perspective) สมดุลทั้งเป้าหมายระยะสั้น (Short-term Goal) และระยะยาว (Long-Term Goal) สมดุลทั้งผลงาน (Lagging Indicator) และเหตุที่ทำให้เกิดผลงาน (Leading Indicator) (จิรประภา อัครบวร. 2549)

### 2.3.4 ประโยชน์ที่ได้จากการนำการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard)

ไปใช้

สำหรับการนำ Balance Scorecard ไปปฏิบัติทางองค์กรอาจจะใช้ Balance Scorecard เป็นเครื่องมือในการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่บางองค์กรก็สามารถนำ Balance Scorecard ไปประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้

ประโยชน์ของ Balance Scorecard (วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546) ดังนี้

1. ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
2. บุคลากรทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้นและเป็นเครื่องมือหนึ่งซึ่งช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
4. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard ทำให้ทุกส่วนในองค์กรปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน และช่วยให้องค์กรมองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น การใช้ Balanced Scorecard เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทุกส่วนทั้งองค์กรเป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกันทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน และจะทำให้ให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างชัดเจนเหมาะสม และยังสามารถนำมาวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นกลุ่มและตัวบุคคล (ณรงค์ศักดิ์ บุญยามาลิก. 2551)

## 2.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

ธนาคารได้ดำเนินการเปิดศูนย์ย่อยควบคุมและบริหารหนี้ เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2560 จำนวน 6 แห่ง ดังนี้

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| ศูนย์ย่อยควบคุมและบริหารหนี้เขตพร้อมพงษ์ | สังกัดสายงานกิจการสาขา 1 |
| ศูนย์ย่อยควบคุมและบริหารหนี้เขตตลพบุรี   | สังกัดสายงานกิจการสาขา 2 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศูนย์ย่อยควบคุมและบริหารหนี้เขตเชียงราย สังกัดสายงานกิจการสาขา 3

ศูนย์ย่อยควบคุมและบริหารหนี้เขตร้อยเอ็ด สังกัดสายงานกิจการสาขา 4

ศูนย์ย่อยควบคุมและบริหารหนี้เขตนครราชสีมา 2 สังกัดสายงานกิจการสาขา 5

ศูนย์ย่อยควบคุมและบริหารหนี้เขตสุราษฎร์ธานี 1 สังกัดสายงานกิจการสาขา 6

ปัจจุบันธนาคารได้ดำเนินการเปิดศูนย์ย่อยควบคุมและบริหารหนี้ จำนวน 81 แห่ง ดังนี้

ตารางที่ 2.2 รายละเอียดศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำนวน 81 แห่ง

| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้      | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ในสังกัด           |
|---|--|
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 1 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้สำนักพหลโยธิน      |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสะพานใหม่       |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตบางเขน          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 2 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตพร้อมพงษ์       |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตพระโขนง         |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตถนนเพชรบุรี     |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 3 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้สำนักราชดำเนิน     |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตราษฎร์บูรณะ     |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตบางแค           |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 4 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตประจวบคีรีขันธ์ |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสมุทรสาคร       |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 5 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตกาญจนบุรี       |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนครปฐม          |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนนทบุรี         |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสุพรรณบุรี      |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 6 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตลพบุรี          |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตอุทัยธานี       |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตเพชรบูรณ์       |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนครสวรรค์       |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 7 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตกำแพงเพชร       |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตตาก             |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสุโขทัย         |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้       | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ในสังกัด       |
|--|--|
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 7  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตอุดรดิตถ์   |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตพิษณุโลก    |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 8  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตลำพูน       |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตเชียงใหม่ 1 |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตเชียงใหม่ 2 |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 9  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตเชียงใหม่ 3 |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตเชียงราย    |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตพะเยา       |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตแพร่        |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตน่าน        |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 10 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตลำปาง       |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสกลนคร      |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตอุดรธานี 1  |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตอุดรธานี 2  |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนครพนม      |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตเลย         |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตบึงกาฬ      |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตหนองคาย     |
| ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตหนองบัวลำภู   |  |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 11 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตร้อยเอ็ด    |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตกาฬสินธุ์   |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตขอนแก่น 1   |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตขอนแก่น 2   |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตมหาสารคาม   |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตชัยภูมิ     |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 12 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตมุกดาหาร    |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตยโสธร       |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตบุรีรัมย์   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้       | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ในสังกัด             |
|--|--|
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 12 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตศรีสะเกษ          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสุรินทร์          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตอุบลราชธานี 1     |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตอุบลราชธานี 2     |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 13 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนครราชสีมา 1      |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนครราชสีมา 2      |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนครราชสีมา 3      |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตปราจีนบุรี        |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 14 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตพระนครศรีอยุธยา 1 |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตพระนครศรีอยุธยา 2 |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสระบุรี           |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตอ่างทอง           |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 15 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสมุทรปราการ       |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตชลบุรี 1          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตชลบุรี 2          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตระยอง             |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 16 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสุราษฎร์ธานี 1    |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสุราษฎร์ธานี 2    |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตชุมพร             |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตภูเก็ต            |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 17 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตกระบี่            |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนครศรีธรรมราช 1   |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนครศรีธรรมราช 2   |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตตรัง              |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 18 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสงขลา 1           |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสงขลา 2           |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้       | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ในสังกัด    |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 18 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตปัตตานี  |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนราธิวาส |
| <b>รวม</b>                               | <b>81 ศูนย์</b>                     |

ที่มา: ธนาคารออมสิน, 2563

การแบ่งส่วนงาน ดังนี้

ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ

1.1 วางแผนป้องกันและกำหนดกลยุทธ์การติดตามและแก้ไขหนี้ค้างชำระในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และในความรับผิดชอบตามที่ธนาคารกำหนด

1.2 ดำเนินการติดตามและแก้ไขหนี้ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และจำหน่ายหนี้สูญในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และในความรับผิดชอบตามที่ธนาคารกำหนด

1.3 พิจารณาจัดส่งเรื่องดำเนินคดีให้แก่สำนักงานทนายความท้องถิ่นที่ได้ทำบันทึกข้อตกลงไว้กับธนาคาร

1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการขึ้นฟ้องคดี การบังคับคดี และการสืบทรัพย์

1.5 ดำเนินการเข้าระวางราคาและดูแลการขายทอดตลาด รวมทั้งการประมูลราคาซื้อทรัพย์ตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

1.6 ควบคุม ดูแล ดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินที่อยู่ระหว่างบังคับคดี และสนับสนุนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขายตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

1.7 เป็นตัวแทนของธนาคารเข้าร่วมในการเจรจาแก้ไขหนี้

1.8 จัดทำสัญญาแก้ไขหนี้ สัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขที่ได้รับอนุมัติของสินเชื่อบริการประเภท (ยกเว้นสินเชื่อประเภทที่มีหลักประกันเป็นสมุดฝากเงินออมสินสลากออมสินพิเศษ พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรรัฐวิสาหกิจ พันธบัตรออมสิน และหลักทรัพย์อื่นในลักษณะเดียวกัน)

1.9 ดำเนินการและสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดส่งข้อมูลลูกหนี้เพื่อให้บริษัทติดตามหนี้ภายนอกเป็นผู้ติดตาม ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ธนาคารกำหนด

1.10 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

การแบ่งส่วนงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ ประกอบด้วย 4 หน่วย ดังนี้

1. หน่วยควบคุมคุณภาพหนี้ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 วางแผนป้องกันและกำหนดกลยุทธ์การติดตามและแก้ไขหนี้ค้างชำระในพื้นที่รับผิดชอบ และในความรับผิดชอบตามที่ธนาคารกำหนด ที่ค้างชำระเกินกว่า 7 วัน ไม่ให้เป็นหนี้ด้วยคุณภาพ (NPLs)

1.2 ดำเนินการติดตามและแก้ไขหนี้ค้างชำระในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ธนาคารกำหนด

1.3 แจ้งเตือนลูกหนี้ที่ค้างชำระ และให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการแก้ไขปัญหาการชำระหนี้

1.4 วิเคราะห์และนำเสนอขออนุมัติปรับปรุงโครงสร้างหนี้

1.5 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการติดตามและแก้ไขหนี้ค้างชำระ

1.6 ประสานงานและสนับสนุนหน่วยบริหารหนี้และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการติดตามและแก้ไขหนี้ด้วยคุณภาพ

1.7 เป็นตัวแทนของธนาคารเข้าร่วมในการเจรจาแก้ไขหนี้

1.8 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. หน่วยบริหารหนี้ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ

2.1 วางแผนป้องกันและกำหนดกลยุทธ์การติดตามและแก้ไขหนี้ค้างชำระในพื้นที่รับผิดชอบ และในความรับผิดชอบตามที่ธนาคารกำหนด ที่เป็นหนี้ด้วยคุณภาพ (NPLs) ลูกหนี้ตามคำพิพากษา และลูกหนี้ที่มีการจำหน่ายหนี้สูญ

2.2 ดำเนินการติดตามและแก้ไขหนี้ค้างชำระในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ธนาคารกำหนด

2.3 แจ้งเตือนลูกหนี้ที่ค้างชำระ และให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการแก้ไขปัญหาการชำระหนี้

2.4 วิเคราะห์และนำเสนอขออนุมัติการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

2.5 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและแก้ไขหนี้ค้างชำระ

2.6 เป็นตัวแทนของธนาคารเข้าร่วมในการเจรจาแก้ไขหนี้

2.7 ดำเนินการและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดส่งข้อมูลลูกหนี้เพื่อให้บริษัทติดตามหนี้ภายนอกเป็นผู้ติดตาม ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ธนาคารกำหนด

2.8 พิจารณาจัดส่งลูกหนี้ที่ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขหนี้และปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กับหน่วยบริหารคดีดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.9 ดำเนินการจำหน่ายหนี้สูญ และเร่งรัดติดตามหนี้หลังจำหน่ายหนี้สูญ

2.10 ควบคุม ดูแล ดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินที่อยู่ระหว่างบังคับคดีและสนับสนุนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขายตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

2.11 จัดทำรายงานที่เกี่ยวกับการจำหน่ายหนี้สูญ การรับชำระหนี้หลังจำหน่ายหนี้สูญ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.12 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. หน่วยบริหารคดี

3.1 พิจารณาจัดตั้งเรื่องดำเนินคดีให้แก่สำนักงานทนายความท้องถิ่นที่ได้ทำบันทึกข้อตกลงไว้กับธนาคาร

3.2 ดำเนินการยื่นฟ้องคดี การบังคับคดี และการสืบทรัพย์

3.3 ดำเนินการชำระวงราคาและดูแลการขายทอดตลาด รวมทั้งการประมูลราคาซื้อทรัพย์ตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

3.4 ควบคุม ดูแล ดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินที่อยู่ระหว่างบังคับคดี และสนับสนุนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขายตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

3.5 บันทึกข้อมูลในระบบงานและจัดทำรายงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินคดี การบังคับคดี การขายทอดตลาด การจัดการทรัพย์สินรอการขาย ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.6 ติดตามผลการดำเนินคดีที่มอบหมายให้สำนักงานทนายความท้องถิ่นดำเนินการ รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานทนายความท้องถิ่น

3.7 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4. หน่วยสนับสนุนการควบคุมและบริหารคุณภาพหนี้ มีหน้าที่รับผิดชอบ

4.1 จัดทำสัญญาแก้ไขหนี้ สัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขที่ได้รับอนุมัติของสินเชื่อทุกประเภท (ยกเว้นสินเชื่อประเภทที่มีหลักประกันเป็นสมุดฝากเงินออมสิน สลากออมสินพิเศษ พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรรัฐวิสาหกิจ พันธบัตรออมสิน และหลักทรัพย์อื่นในลักษณะเดียวกัน)

4.2 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การติดตามและแก้ไขหนี้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

4.3 ติดตามและประเมินผลการดำเนินการ พร้อมทั้งจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.4 จัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้เพื่อการบริหารหนี้ค้างชำระ และปรับปรุงข้อมูลในระบบงานให้เป็นปัจจุบัน

4.5 ดำเนินการเกี่ยวกับงานธุรการทั่วไปและเป็นเลขานุการให้แก่หน่วยงาน

4.6 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558) ได้ศึกษาถึงปัจจัยต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรจำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร แบบสอบถามความคิดเห็น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นประโยชน์อันใดในการศึกษาไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS for windows ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน คือ โครงสร้าง และความสามารถ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับน้อย และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน คือ ความสำเร็จในงาน ตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบในงาน และสถานภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานโดยรวม ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ปัทมาธิ์ ฟองแพร่ (2559) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับทั่วไปที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำนวน 400 ราย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาทำงาน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ส่วนระดับการศึกษาและสถานภาพในการวิจัยครั้งนี้ไม่พบความแตกต่าง ต่อมาคือปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านทักษะความสามารถ ปัจจัยด้านระบบ ปัจจัยด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านบุคคลและด้านรูปแบบการบริหาร ในการวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่ามีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง

วิภาร บุญมาเลิศ (2561) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูง กรณีศึกษา บริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับ

พนักงานบริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

260 คน และสถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าไคสแควร์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุไม่เกิน 30 ปี จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่เกิน 15,000 บาท มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี และมีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนปัจจัยองค์กรในภาพรวมการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนาองค์กรระดับมาก ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะความสามารถ และด้านระบบ ส่วนการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงของบริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านทีมงานบริหารตนเอง ด้านความเกี่ยวข้องของพนักงาน ด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีแบบประสมประสาน และด้านการเรียนรู้ขององค์กร ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงของบริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เพศ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงของบริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และปัจจัยองค์กร ได้แก่ ด้านทักษะความสามารถ ด้านกลยุทธ์ ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงของบริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนด้านโครงสร้าง ด้านระบบและด้านค่านิยมร่วมไม่มีความสัมพันธ์

มงคล ศรีแสงและคณะ (2561) ได้ทำการศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประชาสัมพันธ์ในภาค 2 การวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม และสัมภาษณ์กลุ่มย่อย โดยกลุ่มประชากรผู้ให้บริการน้ำประปาประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงานของการประชาสัมพันธ์ในภาค 2 จำนวน 1,363 คน ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประชาสัมพันธ์ในภาค 2 1) สภาพการบริหารจัดการและปัญหาการบริหารจัดการประชาสัมพันธ์ในภาค 2 พบว่า โดยรวมระดับสภาพการดำเนินการปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ค่ามากที่สุดคือ ด้านโครงสร้าง และด้านค่านิยม รองลงมาด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะและด้านบุคลากร 2) วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีประสิทธิผลของการบริหารจัดการการประชาสัมพันธ์ในภาค 2 พบว่า สามารถนำปัจจัยที่สำคัญมากำหนดเป็นรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประชาสัมพันธ์ในภาค 2 ได้ 10 ปัจจัย ดังนี้ 1)ด้านองค์กร 2)ด้านนโยบาย 3)ด้านบุคลากร 4)ด้านสนับสนุนส่งเสริม 5)ด้านโครงสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6)ด้านศักยภาพ 7)ด้านการให้ความสำคัญ 8)ด้านความพร้อม 9)ด้านความเหมาะสม 10)ด้านกฎหมาย และได้นำปัจจัยดังกล่าวมาผ่านการวิพากษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3) รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 พบว่า ได้กำหนดรูปแบบมุมมองของ Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ข้อเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปาส่วนภูมิภาคในภาค 2 จำต้องให้ความสำคัญคู่แข่ง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นที่เกิดประโยชน์ต่อกับองค์กร ตัวแปรต่างๆ ที่ใช้และที่ค้นพบจากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ สร้างและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผล ผู้การค้นพบรูปแบบใหม่ที่มีประโยชน์ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลเป็นรูปธรรมต่อไป

สุโรจนา ศากยะ (2562) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและตำแหน่งงาน รวมถึงปัจจัยด้านที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยด้านการออกแบบงาน และปัจจัยด้านการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรกรมสรรพสามิต จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการทดสอบแบบ t-test แบบสถิติความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะนำไปเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD และใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการสำรวจบุคลากรกรมสรรพสามิต จำนวน 400 คน พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี และมีตำแหน่งเป็นข้าราชการ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตที่มีอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ทำให้ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ปัจจัยด้านที่เป็นตัวเงินและปัจจัยด้านการออกแบบงานมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินทั้ง 36 ศูนย์ทั่วประเทศ โดยผู้ทำวิจัยได้กำหนดขั้นตอนและรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย ตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานผู้ปฏิบัติงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินทั้ง 81 ศูนย์ทั่วประเทศ ซึ่งมีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 2,054 คน (ธนาคารออมสิน, 2564)

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานผู้ปฏิบัติงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินทั้ง 81 ศูนย์ทั่วประเทศ จำนวน 2,054 คน เนื่องจากทราบกลุ่มประชากรจึงทำการเลือกเก็บสถิติจากศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินทั้ง 81 ศูนย์ทั่วประเทศ ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้สูตร Taro Yamane (1973) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 5% ( $e=0.05$ ) และค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 95% ( $Z=1.96$ ) โดยมีรายละเอียดดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \quad (3.1)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  แทน ขนาดของประชากร  
 $e$  แทน ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้  
 แทนค่า

$$n = \frac{2,054}{1+2,054(0.05)^2} \quad (3.2)$$

$$n = 334.80$$

จากสูตรคำนวณข้างต้นพบว่าได้ขนาดตัวอย่างจำนวนประชากรอย่างน้อย 335 ตัวอย่าง และเพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจะใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 432 ตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

### 3.1.3 การเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรเป้าหมาย

สำหรับกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างครบ 432 คน ด้วยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยใช้วิธีกำหนดโควตา (Quota Sampling) โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกตามพื้นที่จาก 18 เขตควบคุมและบริหารหนึ่งของธนาคารออมสินทั่วประเทศ นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเขตละ 2 ศูนย์ รวมเป็น 36 ศูนย์ควบคุมและบริหารหนึ่งของธนาคารออมสิน ซึ่งแต่ละศูนย์ผู้วิจัยได้สุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 12 คน ประกอบไปด้วยตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์ 2 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 10 คน เนื่องจากตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการมีหน้าที่ควบคุมดูแลพนักงานระดับปฏิบัติการให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่ผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนที่ดีครบทุกส่วนงาน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การกำหนดโควตากลุ่มตัวอย่างในแต่ละศูนย์ควบคุมและบริหารหนึ่งของธนาคารออมสิน

| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้      | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ในสังกัด       | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|---|--|-------------------------|
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 1 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้สำนักพหลโยธิน  | 12                      |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสะพานใหม่   | 12                      |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 2 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตพร้อมพงษ์   | 12                      |
|   | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตถนนเพชรบุรี | 12                      |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้       | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ในสังกัด           | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง (คน) |
|--|--|-----------------------------|
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 3  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้สำนักราชดำเนิน     | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตบางแค           | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 4  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตประจวบคีรีขันธ์ | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสมุทรสาคร       | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 5  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตกาญจนบุรี       | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนนทบุรี         | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 6  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตลพบุรี          | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนครสวรรค์       | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 7  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตกำแพงเพชร       | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตพิษณุโลก        | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 8  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตลำพูน           | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตเชียงใหม่ 2     | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 9  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตเชียงราย        | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตลำปาง           | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 10 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตอุดรธานี 1      | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตเลย             | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 11 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตมหาสารคาม       | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตมุกดาหาร        | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 12 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสุรินทร์        | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตอุบลราชธานี 1   | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 13 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนครราชสีมา 2    | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตปราจีนบุรี      | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 14 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสระบุรี         | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตอ่างทอง         | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 15 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสมุทรปราการ     | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตระยอง           | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 16 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตชุมพร           | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตภูเก็ต          | 12                          |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้       | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ในสังกัด    | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง (คน) |
|--|-------------------------------------|-----------------------------|
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 17 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตกระบี่   | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตตรัง     | 12                          |
| ธนาคารออมสินเขตควบคุม<br>และบริหารหนี้ภาค 18 | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสงขลา 2  | 12                          |
|  | ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตนราธิวาส | 12                          |

ที่มา: ธนาคารออมสิน, 2563

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

มีการเก็บข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมเพื่อนำมาวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บตัวอย่างด้วยตนเอง พร้อมทั้งมีการชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการทำแบบสอบถาม

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ ข้อมูลที่ผู้ทำการวิจัยได้ศึกษาจากผู้ที่ศึกษามาแล้วในอดีต และกรอบทฤษฎีต่างๆ ที่นำมาใช้อ้างอิงในการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

1. หนังสือทางวิชาการ สารนิพนธ์ และงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้
2. สื่อพิมพ์และวารสารต่างๆ
3. ข้อมูลทางสื่อออนไลน์และอินเทอร์เน็ต

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้จัดทำขึ้นภายใต้กรอบวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาใช้ในการวิเคราะห์โดยแบ่งรูปแบบของแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed – Ended Question) โดยให้เลือกตอบเพียงคำถามเดียว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 2 ข้อ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง

1.2 อายุงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลเชิงปริมาณ (Ordinal Scale) ซึ่งมีการกำหนดอายุของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นช่วงทั้งสิ้น 3 ช่วง โดยมีคำตอบให้เลือกดังนี้

1.2.1 ช่วงอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

1.2.2 ช่วงอายุมากกว่า 5 – 10 ปี

1.2.3 ช่วงอายุมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลเชิงปริมาณ (Ordinal Scale) ซึ่งมีการกำหนดระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นระดับทั้งสิ้น 3 ระดับ โดยมีคำตอบให้เลือกดังนี้

1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

1.4 ตำแหน่ง เป็นระดับการวัดข้อมูลเชิงปริมาณ (Ordinal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 2 ข้อ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.5 แผนกงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 4 ข้อดังนี้

1.5.1 หน่วยควบคุมคุณภาพหนี้

1.5.2 หน่วยบริหารหนี้

1.5.3 หน่วยบริหารคดี

1.5.4 หน่วยสนับสนุนและควบคุมคุณภาพหนี้

ส่วนที่ 2 คำถามที่เกี่ยวกับค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กรของผู้ปฏิบัติงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ซึ่งคำถามดังกล่าวเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Likert Scale) และเป็นแบบมาตราส่วนที่สามารถประมาณค่าได้ (Rating Scale) และมีการจัดระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งระดับคะแนนเป็น 5 ระดับคือ

| คะแนน | แปลความหมาย                 |
|-------|-----------------------------|
| 1     | ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 2     | ระดับความเห็นด้วยน้อย       |
| 3     | ระดับความเห็นด้วยปานกลาง    |
| 4     | ระดับความเห็นด้วยมาก        |
| 5     | ระดับเห็นด้วยมากที่สุด      |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและทำการแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง โดยจะแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยการใช้หลักเกณฑ์การหาความกว้างของการหาอันตรภาคชั้น และการแปลความหมายของระดับคะแนน ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544)

| ระดับคะแนนเฉลี่ย | ระดับความคิดเห็น               |
|------------------|--------------------------------|
| 1.00 - 1.80      | ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 1.81 - 2.60      | ระดับความคิดเห็นด้วยน้อย       |
| 2.61 - 3.40      | ระดับความคิดเห็นปานกลาง        |
| 3.41 - 4.20      | ระดับความคิดเห็นมาก            |
| 4.21 - 5.00      | ระดับความคิดเห็นมากที่สุด      |

ส่วนที่ 3 คำถามที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ซึ่งคำถามดังกล่าวเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Likert Scale) และเป็นแบบมาตราส่วนที่สามารถประมาณค่าได้ (Rating Scale) และมีการจัดระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งระดับคะแนนเป็น 5 ระดับคือ

| คะแนน | แปลความหมาย                 |
|-------|-----------------------------|
| 1     | ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 2     | ระดับความเห็นด้วยน้อย       |
| 3     | ระดับความเห็นด้วยปานกลาง    |
| 4     | ระดับความเห็นด้วยมาก        |
| 5     | ระดับเห็นด้วยมากที่สุด      |

การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและทำการแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง โดยจะแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยการใช้หลักเกณฑ์การหาความกว้างของการหาอันตรภาคชั้น และการแปลความหมายของระดับคะแนน ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544)

| ระดับคะแนนเฉลี่ย | ระดับความคิดเห็น               |
|------------------|--------------------------------|
| 1.00 - 1.80      | ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 1.81 - 2.60      | ระดับความคิดเห็นด้วยน้อย       |
| 2.61 - 3.40      | ระดับความคิดเห็นปานกลาง        |
| 3.41 - 4.20      | ระดับความคิดเห็นมาก            |
| 4.21 - 5.00      | ระดับความคิดเห็นมากที่สุด      |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.4 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้มีการดำเนินการในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาและค้นคว้าข้อมูลแนวความคิด หลักการทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับประเด็นต่าง ๆ และวัตถุประสงค์ในการศึกษา

2. สร้างแบบสอบถาม โดยอ้างอิงกับกรอบแนวความคิดที่กำหนดไว้

3. นำแบบสอบถามที่ทำการตรวจสอบแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 ตัวอย่าง เพื่อหาความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของ Cronbach ซึ่งมีสูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] \quad (3.3)$$

เมื่อกำหนดให้

$\alpha$  หมายถึง สัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach

$k$  หมายถึง จำนวนคำถาม

$S_i$  หมายถึง ความแปรปรวนของข้อที่  $i$

$S_t$  หมายถึง ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ค่าแอลฟาที่ได้จะบ่งบอกถึงระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง  $0 \leq \alpha \leq 1$  ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง โดยทั่วไปค่า Cronbach's Alpha กำหนดให้ได้ระดับความน่าเชื่อถือไม่น้อยกว่า 0.70 (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2552)

ตารางที่ 3.2 การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

| คำนิยามร่วมในการดำเนินการขององค์กร | ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) 0.96 |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. โครงสร้างองค์กร                 | 0.89                                |
| 2. กลยุทธ์ขององค์กร                | 0.94                                |
| 3. ระบบภายในองค์กร                 | 0.90                                |
| 4. รูปแบบการบริหารองค์กร           | 0.89                                |
| 5. พนักงานขององค์กร                | 0.80                                |
| 6. ทักษะขององค์กร                  | 0.93                                |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นได้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

| ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน | ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) 0.96 |
|---|-------------------------------------|
| 1.ด้านการเงิน   | 0.98                                |
| 2.ด้านลูกค้า  | 0.94                                |
| 3.ด้านกระบวนการภายใน  | 0.85                                |
| 4.ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา  | 0.90                                |

จากผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังตารางที่ 3.2 ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นที่ได้นี้มีค่ามากกว่า 0.70 นั้นหมายความว่าแบบสอบถามชุดนี้มีความเชื่อมั่นมากกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

4. แบบสอบถามที่ผ่านกระบวนการประมวลผลค่าความเชื่อมั่นเรียบร้อยแล้ว จะถูกส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจแก้ไขอีกครั้ง ก่อนนำไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม 432 ชุด

5. ใช้แบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว ออกสำรวจกลุ่มตัวอย่างซึ่งจะอยู่ในรูปแบบเอกสารและแบบสำรวจออนไลน์ โดยจะสอบถามและเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ปฏิบัติงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินทั้ง 36 ศูนย์ทั่วประเทศ

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลจะทำการนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจำนวน 432 ชุด มาประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS และนำผลลัพธ์ที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อศึกษาหาความแตกต่างด้านปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ซึ่งจะวิเคราะห์ข้อมูลตามส่วนของแบบสอบถาม ดังนี้

**ส่วนที่ 1** นำข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และแผนกงาน โดยการนำข้อมูลที่ได้มาหาความถี่และค่าร้อยละของตัวแปร

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร โดยการนำข้อมูลที่ได้อามาหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านลูกค้า ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน และปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยการนำข้อมูลที่ได้อามาหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทุกตัวแปรเป็นรายชื่อ

การทดสอบสมมติฐาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน โดยจะมีสมมติฐานย่อยดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 สมมติฐานงานวิจัยที่ 1 และ สถิติที่ใช้ในการทดสอบ

| สมมติฐานงานวิจัย   | สถิติที่ใช้ในการทดสอบ |
|--|-----------------------|
| สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน           | t-Test                |
| สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีอายุงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน       | One – Way ANOVA       |
| สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน | One – Way ANOVA       |
| สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน    | t-Test                |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| สมมติฐานงานวิจัย  | สถิติที่ใช้ในการทดสอบ |
|---|-----------------------|
| สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีแผนงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน | One – Way ANOVA       |

สมมติฐานที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน โดยจะมีสมมติฐานย่อยดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 สมมติฐานงานวิจัยที่ 2 และ สถิติที่ใช้ในการทดสอบ

| สมมติฐานงานวิจัย  | สถิติที่ใช้ในการทดสอบ               |
|---|-------------------------------------|
| สมมติฐานที่ 2.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านการเงิน             | Multiple Linear Regression Analysis |
| สมมติฐานที่ 2.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านลูกค้า              | Multiple Linear Regression Analysis |
| สมมติฐานที่ 2.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านกระบวนการภายใน      | Multiple Linear Regression Analysis |
| สมมติฐานที่ 2.4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา | Multiple Linear Regression Analysis |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

**3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)** การวิเคราะห์ข้อมูลด้านส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และแผนกงาน ของประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยแจกแจงเป็น การหาค่าสถิติร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.1.1 การหาค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และแผนกงาน ในตอนที่ 1 ของแบบสอบถาม (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2561)

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \quad (3.4)$$

เมื่อกำหนดให้

P หมายถึง ค่าร้อยละ

f หมายถึง จำนวนของผู้ที่แบบสอบถามข้อนั้น ๆ

N หมายถึง จำนวนประชากรทั้งหมด

**3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)** เพื่อวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานโดย

3.5.2.1 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) เป็นการวัดแนวโน้มของข้อมูลเข้าสู่ศูนย์กลางที่นิยมใช้มากที่สุด เหมาะกับข้อมูลที่มีการแจกแจงแบบสมมาตร (Normal Symmetric) หาได้จากผลรวมของข้อมูลทั้งหมด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541) ใช้สำหรับแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2561)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad (3.5)$$

เมื่อกำหนดให้

$\bar{x}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

x หมายถึง คะแนนของแต่ละคน

n หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันกับค่าเฉลี่ยเลขคณิตเพื่อแสดงลักษณะการกระจายตัวของคะแนนในแต่ละข้อ ซึ่งคำนวณได้

จากสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2561)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$S. D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}} \quad (3.6)$$

เมื่อกำหนดให้

S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

$x$  หมายถึง คะแนนของแต่ละคน

$n$  หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2.3 ค่า T-Test Independent เป็นสถิติที่ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน เพื่อทดสอบความแตกต่างค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ T-Test Independent ดังนี้

1. เปลี่ยนสมมติฐานการวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ
2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบ โดยวิธี T-Test Independent คือ  
 $H_0$ : ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร  $k$  กลุ่มไม่แตกต่างกัน  
 $H_1$ : ค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่มแตกต่างกัน
3. สมมติฐานที่ใช้ทดสอบ T-Test Independent

$$t = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{S_p^2 \left[ \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}} \quad (3.7)$$

เมื่อ

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{(n_1 - 1) + (n_2 - 1)} \quad (3.8)$$

เมื่อกำหนดให้

$t$  = ค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบ

$n_1$  = ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$n_2$  = ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

$\bar{x}_1$  = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$\bar{x}_2$  = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

$S_p^2$  = ค่าความแปรปรวนของคะแนนในแต่ละกลุ่มอย่าง

4. การตัดสินใจ เมื่อกำหนดค่านัยสำคัญ =  $\alpha$

ถ้าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าค่า  $p$ -value ที่ตั้งไว้ จะปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ

$H_1$  นั่นคือยอมรับว่าค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถ้าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $T$  ถ้าค่า  $p$ -value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ จะยอมรับ  $H_0$  นั่นคือ ยอมรับว่าค่าเฉลี่ยของประชากร  $k$  กลุ่มไม่แตกต่างกัน

3.5.2.4 ค่า F-test (one-way Analysis of Variance ANOVA) หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยการทดสอบความสัมพันธ์ของคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ซึ่งอิสระต่อกัน (Independent Samples) โดยดูค่าความแปรปรวนจากตาราง Homogeneity of Variances และจะใช้สถิติวิเคราะห์จากค่า ANOVA (F) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561) โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์โดยวิธี One-Way ANOVA ดังนี้

1. เปลี่ยนสมมติฐานการวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ

2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบโดยวิธี One Way ANOVA คือ

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร  $k$  กลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อย 2 กลุ่มแตกต่างกัน

หรือ  $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$   $H_1: \mu_i \neq \mu_j$ , เมื่อ  $i \neq j; j = 1, 2, \dots, k$

3. สมมติฐานที่ใช้ทดสอบ One-way ANOVA

$$F = \frac{MS_b}{MS_w} \quad (3.9)$$

ตารางที่ 3.5 การวิเคราะห์โดยวิธี One-way ANOVA

| Source of variation | Degree of freedom | Sum Square  | Mean square                 | F                       |
|---------------------|-------------------|---|-----------------------------|-------------------------|
| Between groups      | $k - 1$           | $SS_b = \sum_{j=1}^k \frac{T_j^2}{n_j} - \frac{T^2}{n}$         | $MS_b = \frac{SS_b}{k - 1}$ | $F = \frac{MS_b}{MS_w}$ |
| Within groups       | $n - k$           | $SS_w = SS_T - SS_b$  | $MS_w = \frac{SS_w}{n - k}$ |                         |
| Total               | $n - 1$           | $SS_T = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} x_{ij}^2 - \frac{T^2}{n}$ |                             |                         |

ที่มา: พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543

เมื่อกำหนดให้

$k$  หมายถึง จำนวนกลุ่ม

$n$  หมายถึง ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- $n_j$  หมายถึง ขนาดตัวอย่างของกลุ่มที่  $j$   
 $T_j$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนทุกตัวในกลุ่ม  
 $T$  หมายถึง ตัวอย่างที่  $j$  ผลรวมของคะแนน  
 $X_v$  หมายถึง คะแนนแต่ละคน

4. การตัดสินใจ เมื่อกำหนดค่านัยสำคัญ =  $\alpha$  ถ้าค่า  $F$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $F$  จากตาราง d.f. =  $(k - 1), (n - k)$  หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า  $p$ -value ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีค่า  $F$  มากกว่าค่า  $F$  ที่คำนวณได้ ถ้าค่า  $p$ -value มีค่าน้อยกว่า จะปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  นั่นคือ ยอมรับว่าค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ถ้าค่า  $F$  ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $F$  จากตาราง d.f. =  $(k - 1), (n - k)$  หรือถ้าค่า  $p$ -value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ จะยอมรับ  $H_0$  นั่นคือ ยอมรับว่าค่าเฉลี่ยของประชากร  $k$  กลุ่มไม่แตกต่างกัน

3.5.2.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหลายตัวกับตัวแปรตาม 1 ตัว เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่ร่วมกันทำนายหรือพยากรณ์หรืออธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ โดยเขียนความสัมพันธ์ในรูปแบบของสมการได้ดังนี้

สมการถดถอยเชิงพหุคูณของประชากร

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

สมการถดถอยเชิงพหุคูณของกลุ่มตัวอย่าง

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_k X_k + e$$

โดยที่  $X$  คือ ตัวแปรอิสระ

$Y$  คือ ตัวแปรตาม

$k$  คือ จำนวนตัวแปรอิสระในสมการถดถอย

$\varepsilon$  คือ ค่าความคลาดเคลื่อน (Error or Residual)

$\alpha$  แทนจุดตัดแกน  $Y$  ของสมการถดถอย หรือค่าของตัวแปร  $Y$  เมื่อให้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมีค่าเท่ากับศูนย์

$\beta$  แทนสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวซึ่งหมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม ( $Y$ ) เมื่อตัวแปรอิสระนั้นเปลี่ยนไป 1 หน่วย โดยตัวแปรอิสระตัวอื่นมีค่าคงที่

สถิติทดสอบนัยสำคัญของ  $b_i$  หรือ  $\beta_i$

$$t = \frac{b}{SE(b)}, df = n - k - 1 \quad (3.10)$$

สถิติทดสอบนัยสำคัญของ  $R^2$

$$F = \frac{\left(\frac{R^2}{k}\right)}{\frac{(1-R^2)}{(n-k-1)}}, df \quad (3.11)$$



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินในครั้งนี้ ได้มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผลข้อมูลต่างๆที่ได้มาจากการรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 432 คน โดยผู้วิจัยจะทำการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบคำถามของกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามแบบเชิงปริมาณ โดยแบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 5 ส่วนตามลำดับดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน

4.2 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

4.3 ผลการวิเคราะห์ค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน

4.4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำแนกตามปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล

4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน

| ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| 1. เพศ  |       |        |
| ชาย   | 167   | 38.7   |
| หญิง  | 265   | 61.3   |
| รวม   | 432   | 100.0  |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| 2.อายุงาน   |       |        |
| ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี                                       | 82    | 19.0   |
| มากกว่า 5-10 ปี   | 163   | 37.7   |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป   | 187   | 43.3   |
| รวม   | 432   | 100.0  |
| 3.ระดับการศึกษา   |       |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี  | 44    | 10.2   |
| ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  | 180   | 41.7   |
| สูงกว่าปริญญาตรี  | 208   | 48.1   |
| รวม   | 432   | 100.0  |
| 4. ตำแหน่ง  |       |        |
| ผู้ช่วยผู้จัดการ  | 72    | 16.7   |
| พนักงานระดับปฏิบัติการ  | 360   | 83.3   |
| รวม   | 432   | 100.0  |
| 5. แผนกงาน  |       |        |
| หน่วยควบคุมคุณภาพหนี้   | 135   | 31.3   |
| หน่วยบริหารหนี้   | 88    | 20.4   |
| หน่วยบริหารคดี  | 118   | 27.3   |
| หน่วยสนับสนุนการควบคุมและบริหารคุณภาพหนี้                     | 91    | 21.0   |
| รวม   | 432   | 100.0  |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบคำถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 265 คน คิดเป็นร้อยละ 61.30 และเป็นเพศชายมีจำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 38.70 จากผู้ตอบคำถามทั้งหมด 432 คน

ข้อมูลส่วนบุคคลด้านอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 5-10 ปี ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 187 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 รองลงมาคืออายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวนทั้งสิ้น 163 คน คิดเป็นร้อยละ 37.70 และสุดท้ายกลุ่มอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 82 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 จากผู้ตอบคำถามทั้งหมด 432 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 208 คน คิดเป็นร้อยละ 48.10 รองลงมาคือปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวนทั้งสิ้น 180 คน คิดเป็นร้อยละ 41.70 และสุดท้ายกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนทั้งสิ้น 44 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 จากผู้ตอบคำถามทั้งหมด 432 คน

ข้อมูลส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 360 คน คิดเป็นร้อยละ 83.30 และเป็นผู้ช่วยผู้จัดการมีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70 จากผู้ตอบคำถามทั้งหมด 432 คน

ข้อมูลส่วนบุคคลด้านแผนงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานในหน่วยควบคุมคุณภาพนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 135 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 รองลงมาปฏิบัติงานในหน่วยบริหารนี้ จำนวนทั้งสิ้น 118 คน คิดเป็นร้อยละ 20.40 อันดับต่อมาปฏิบัติงานในหน่วยสนับสนุนการควบคุมและบริหารคุณภาพนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 91 คน คิดเป็นร้อยละ 21.10 และสุดท้ายปฏิบัติงานในหน่วยบริหารคดีมีจำนวนทั้งสิ้น 88 คน คิดเป็นร้อยละ 20.40 จากผู้ตอบคำถามทั้งหมด 432 คน

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

จากการวิเคราะห์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้ผลวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

| ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน  | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|----------------------------|-----------|------|------------------|-------|
| ด้านการเงิน                | 4.49      | 0.62 | เห็นด้วยมาก      | 2     |
| ด้านลูกค้า                 | 4.51      | 0.64 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| ด้านกระบวนการภายใน         | 4.33      | 0.72 | เห็นด้วยมาก      | 3     |
| ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา | 4.30      | 0.71 | เห็นด้วยมาก      | 4     |
| รวม                        | 4.41      | 0.67 | เห็นด้วยมาก      | -     |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความคิดเห็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และระดับความคิดเห็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านลูกค้า พบว่า ด้านลูกค้า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และระดับของด้านลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.65

ลำดับที่ 2 ด้านการเงิน พบว่า ด้านการเงิน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และระดับของด้านการเงินไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.62

ลำดับที่ 3 ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และระดับของด้านกระบวนการภายในไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.72

ลำดับที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และระดับของด้านการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.71

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน

| ด้านการเงิน   | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|---|-----------|------|------------------|-------|
| 1. ท่านมีส่วนช่วยในการลดต้นทุนด้านการดำเนินงาน เช่น การประหยัดทรัพยากร การประหยัดพลังงาน                      | 4.45      | 0.64 | เห็นด้วยมาก      | 4     |
| 2. ท่านมีส่วนช่วยทำให้ธนาคารออมสินมีผลดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น การติดตามให้ลูกหนี้มีการชำระมากที่สุด | 4.49      | 0.62 | เห็นด้วยมาก      | 3     |
| 3. ท่านมีการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของธนาคารออมสินอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด                           | 4.52      | 0.62 | เห็นด้วยมาก      | 1     |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ด้านการเงิน  | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|--|-----------|------|------------------|-------|
| 4. ท่านมีความตระหนักในการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายให้เกิดความคุ้มค่า เช่น งบประมาณค่าใช้จ่ายในการออกติดตามหนี้ | 4.51      | 0.61 | เห็นด้วยมาก      | 2     |
| รวม  | 4.49      | 0.62 | เห็นด้วยมาก      | -     |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการเงินโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และระดับความคิดเห็นด้านการเงินไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของธนาคารออมสินอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และระดับความคิดเห็นด้านการเงินไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.62

ลำดับที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความตระหนักในการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายให้เกิดความคุ้มค่า เช่น งบประมาณค่าใช้จ่ายในการออกติดตามหนี้ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และระดับความคิดเห็นด้านการเงินไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.61

ลำดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีส่วนช่วยทำให้ธนาคารออมสินมีผลดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น การติดตามให้ลูกหนี้มีการชำระมากที่สุด อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และระดับความคิดเห็นด้านการเงินไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.62

ลำดับที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีส่วนช่วยในการลดต้นทุนด้านการดำเนินงาน เช่น การประหยัดทรัพยากร การประหยัดพลังงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และระดับความคิดเห็นด้านการเงินไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.64

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านลูกค้า

| ด้านลูกค้า  | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|---|-----------|------|------------------|-------|
| 1. ท่านมีความตั้งใจในการให้บริการที่รวดเร็วแก่ลูกค้าอยู่เสมอ                                  | 4.52      | 0.63 | เห็นด้วยมาก      | 3     |
| 2. ท่านให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน   | 4.57      | 0.59 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| 3. ท่านสร้างความสัมพันธ์อันดีและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข              | 4.56      | 0.62 | เห็นด้วยมาก      | 2     |
| 4. แนวโน้มการร้องเรียนจากลูกค้าของหน่วยงานของท่านลดลง   | 4.48      | 0.66 | เห็นด้วยมาก      | 4     |
| 5. ลูกค้ามีการแสดงออกถึงความชื่นชมธนาคารออมสิน เช่น ชมพนักงาน บอกต่อความดีของธนาคารต่อผู้อื่น | 4.44      | 0.69 | เห็นด้วยมาก      | 5     |
| รวม   | 4.51      | 0.64 | เห็นด้วยมาก      | -     |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และระดับความคิดเห็นด้านลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 และระดับความคิดเห็นด้านลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.59

ลำดับที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า สร้างความสัมพันธ์อันดีและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 และระดับความคิดเห็นด้านลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.62

ลำดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความตั้งใจในการให้บริการที่รวดเร็วแก่ลูกค้าอยู่เสมอ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และระดับความคิดเห็นด้านลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.63

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า แนวโน้มการร้องเรียนจากลูกค้าของหน่วยงานของท่านลดลง อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และระดับความคิดเห็นด้านลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.66

ลำดับที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ลูกค้ามีการแสดงออกถึงความชื่นชอบอาคารออมสิน เช่น ชมพนักงาน บอกรับความดีของธนาคารต่อผู้อื่น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และระดับความคิดเห็นด้านลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.69

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านกระบวนการภายใน

| ด้านกระบวนการภายใน   | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|--|-----------|------|------------------|-------|
| 1. ท่านปฏิบัติงานได้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด                          | 4.38      | 0.66 | เห็นด้วยมาก      | 3     |
| 2. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและบรรลุเป้าหมายของธนาคารออมสิน  | 4.45      | 0.65 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| 3. ทีมงานของท่านทำงานประสานกันอย่างรวดเร็ว ไม่ค้างค้ำติดขัด          | 4.44      | 0.63 | เห็นด้วยมาก      | 2     |
| 4. กระบวนการของธนาคารลดความเสี่ยงหรือผิดพลาดจากการทำงานได้ดี         | 4.27      | 0.82 | เห็นด้วยมาก      | 4     |
| 5. ธนาคารออมสินมีเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยให้กระบวนการปฏิบัติงานง่ายขึ้น | 4.11      | 0.85 | เห็นด้วยมาก      | 5     |
| รวม  | 4.33      | 0.72 | เห็นด้วยมาก      | -     |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านกระบวนการภายในโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และระดับความคิดเห็นด้านกระบวนการภายในไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและบรรลุเป้าหมายของธนาคารออมสิน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และระดับความคิดเห็นด้านกระบวนการภายในไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.65

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ทีมงานของท่านทำงานประสานกันอย่างไรบ้าง ไม่ค่อยดี คิดขัด อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และระดับความคิดเห็นด้านกระบวนการภายในไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.63

ลำดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ปฏิบัติงานได้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และระดับความคิดเห็นด้านกระบวนการภายในไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.66

ลำดับที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า กระบวนการของธนาคารลดความเสี่ยงหรือผิดพลาดจากการทำงานได้ดี อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และระดับความคิดเห็นด้านกระบวนการภายในไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.82

ลำดับที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินมีเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยให้กระบวนการปฏิบัติงานง่ายขึ้น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และระดับความคิดเห็นด้านกระบวนการภายในไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.85

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

| ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา   | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|--|-----------|------|------------------|-------|
| 1. ท่านมีทักษะ ความรู้ และความชำนาญในงานเพิ่มขึ้น  | 4.36      | 0.63 | เห็นด้วยมาก      | 2     |
| 2. ท่านได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ                        | 4.16      | 0.88 | เห็นด้วยมาก      | 4     |
| 3. ท่านมีความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี | 4.28      | 0.69 | เห็นด้วยมาก      | 3     |
| 4. ท่านมีทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานที่ดี  | 4.42      | 0.66 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| รวม  | 4.30      | 0.71 | เห็นด้วยมาก      | -     |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และระดับความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานที่ดี อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และระดับความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.66

ลำดับที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีทักษะ ความรู้ และความชำนาญในงานเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 และระดับความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.63

ลำดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และระดับความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.69

ลำดับที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และระดับความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.88

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน

จากการวิเคราะห์ค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร ได้ผลวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.7-4.13

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

| ด้านค่านิยมร่วม    | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|--------------------|-----------|------|------------------|-------|
| โครงสร้างขององค์กร | 4.08      | 0.84 | เห็นด้วยมาก      | 5     |
| กลยุทธ์ขององค์กร   | 4.15      | 0.83 | เห็นด้วยมาก      | 2     |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

| ด้านค่านิยมร่วม       | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|-----------------------|-----------|------|------------------|-------|
| ระบบภายในองค์กร       | 4.01      | 0.92 | เห็นด้วยมาก      | 6     |
| รูปแบบการบริหารองค์กร | 4.15      | 0.84 | เห็นด้วยมาก      | 2     |
| พนักงานขององค์กร      | 4.12      | 0.87 | เห็นด้วยมาก      | 4     |
| ทักษะขององค์กร        | 4.24      | 0.76 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| รวม                   | 4.13      | 0.84 | เห็นด้วยมาก      | -     |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และระดับความคิดเห็นค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ทักษะขององค์กร พบว่า ทักษะขององค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และระดับทักษะขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.76

ลำดับที่ 2 กลยุทธ์ขององค์กร พบว่า กลยุทธ์ขององค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และกลยุทธ์ขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.83

ลำดับที่ 2 รูปแบบการบริหารองค์กร พบว่า รูปแบบการบริหารองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และรูปแบบการบริหารองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.84

ลำดับที่ 4 พนักงานขององค์กร พบว่า พนักงานขององค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และพนักงานขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.87

ลำดับที่ 5 โครงสร้างขององค์กร พบว่า โครงสร้างขององค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และโครงสร้างขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.84

ลำดับที่ 6 ระบบภายในองค์กร พบว่า ระบบภายในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และระบบภายในองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.92

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านโครงสร้างขององค์กร

| ด้านโครงสร้างขององค์กร  | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|---|-----------|------|------------------|-------|
| 1. ธนาคารออมสินมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ทุกคนรู้ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง | 4.14      | 0.81 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| 2. โครงสร้างของธนาคารออมสินมีการกระจายอำนาจในระดับเหมาะสม                           | 4.11      | 0.81 | เห็นด้วยมาก      | 2     |
| 3. โครงสร้างของธนาคารออมสินไม่ซับซ้อนมากมายหลายระดับเกินควร จนทำให้ทำงานล่าช้า      | 3.98      | 0.91 | เห็นด้วยปานกลาง  | 3     |
| รวม   | 4.08      | 0.84 | เห็นด้วยมาก      | -     |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้าน โครงสร้างองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และระดับความคิดเห็นด้าน โครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ทุกคนรู้ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และระดับความคิดเห็นด้าน โครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.81

ลำดับที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า โครงสร้างของธนาคารออมสินมีการกระจายอำนาจในระดับเหมาะสม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และระดับความคิดเห็นด้าน โครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.81

ลำดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า โครงสร้างของธนาคารออมสินไม่ซับซ้อนมากมายหลายระดับเกินควร จนทำให้ทำงานล่าช้า อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และระดับความคิดเห็นด้าน โครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.91

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านกลยุทธ์ขององค์กร

| ด้านกลยุทธ์ขององค์กร  | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|---|-----------|------|------------------|-------|
| 1. ธนาคารออมสินสามารถสร้างแผนการดำเนินงานที่ทันสมัย   | 4.05      | 0.88 | เห็นด้วยมาก      | 4     |
| 2. ธนาคารออมสินมีนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน   | 4.22      | 0.78 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| 3. ธนาคารออมสินมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลใช้ได้ในระยะยาว   | 4.22      | 0.82 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| 4. ธนาคารออมสินมีแผนงานที่สอดคล้องกันในทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับนโยบายสูงสุดจนถึงระเบียบปฏิบัติ | 4.10      | 0.84 | เห็นด้วยมาก      | 3     |
| รวม   | 4.15      | 0.83 | เห็นด้วยมาก      | -     |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และระดับความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.83 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินมีนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และระดับความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.78

ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลใช้ได้ในระยะยาว อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และระดับความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.82

ลำดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินมีแผนงานที่สอดคล้องกันในทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับนโยบายสูงสุดจนถึงระเบียบปฏิบัติ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และระดับความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.84

ลำดับที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินสามารถสร้างแผนการดำเนินงานที่ทันสมัย อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และระดับความคิดเห็นด้านเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้จะต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์ขององค์กร ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.88

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านระบบภายในองค์กร

| ด้านระบบภายในองค์กร   | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|---|-----------|------|------------------|-------|
| 1. ธนาคารออมสินมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร                        | 4.11      | 0.85 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| 2. ธนาคารออมสินสนับสนุนการพัฒนาระบบงานให้ทันสมัยคล่องตัว                          | 4.02      | 0.95 | เห็นด้วยมาก      | 2     |
| 3. ธนาคารออมสินมีระบบการทำงานที่ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ราบรื่นโดยไม่สะดุดขัดข้อง | 3.92      | 0.96 | เห็นด้วยปานกลาง  | 3     |
| รวม   | 4.01      | 0.92 | เห็นด้วยมาก      | -     |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านระบบภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และระดับความคิดเห็นด้านระบบภายในองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และระดับความคิดเห็นด้านระบบภายในองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.85

ลำดับที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินสนับสนุนการพัฒนา ระบบงานให้ทันสมัยคล่องตัว อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และระดับความคิดเห็นด้านระบบภายในองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.95

ลำดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินมีระบบการทำงานที่ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ราบรื่นโดยไม่สะดุดขัดข้อง อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และระดับความคิดเห็นด้านระบบภายในองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.96

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านรูปแบบการบริหารองค์กร

| ด้านรูปแบบการบริหารองค์กร                                     | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|---|-----------|------|------------------|-------|
| 1. ธนาคารออมสินมีการพัฒนารูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ | 4.12      | 0.82 | เห็นด้วยมาก      | 2     |
| 2. การปฏิบัติงานในธนาคารออมสินมีความฉับไว และสามารถแก้ไขปัญหา | 4.05      | 0.91 | เห็นด้วยมาก      | 3     |
| 3. ธนาคารออมสินมีรูปแบบการบริหารที่โปร่งใสและยุติธรรม         | 4.28      | 0.79 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| รวม   | 4.15      | 0.84 | เห็นด้วยมาก      | -     |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหารองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหารองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินมีรูปแบบการบริหารที่โปร่งใสและยุติธรรม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหารองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.79

ลำดับที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า การปฏิบัติงานในธนาคารออมสินมีความฉับไว และสามารถแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหารองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.82

ลำดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินมีการพัฒนารูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหารองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.91

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านพนักงานขององค์กร

| ด้านพนักงานขององค์กร   | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|--|-----------|------|------------------|-------|
| 1. ธนาคารออมสินมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ | 4.02      | 0.88 | เห็นด้วยมาก      | 3     |
| 2. ธนาคารออมสินจัดสรรกำลังบุคลากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน                       | 3.81      | 1.07 | เห็นด้วยปานกลาง  | 4     |
| 3. พนักงานธนาคารออมสินมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จให้แก่ธนาคาร                        | 4.38      | 0.72 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| 4. พนักงานธนาคารออมสินพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ในธนาคารออมสิน                     | 4.28      | 0.80 | เห็นด้วยมาก      | 2     |
| รวม  | 4.12      | 0.87 | เห็นด้วยมาก      | -     |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านพนักงานขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และระดับความคิดเห็นด้านพนักงานขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า พนักงานธนาคารออมสินมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จให้แก่ธนาคาร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และระดับความคิดเห็นด้านพนักงานขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.72

ลำดับที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า พนักงานธนาคารออมสินพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ในธนาคารออมสิน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และระดับความคิดเห็นด้านพนักงานขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.80

ลำดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และระดับความคิดเห็นด้านพนักงานขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.88

ลำดับที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินจัดสรรกำลังบุคลากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และระดับความคิดเห็นด้านพนักงานขององค์กรแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.07

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของภาพรวมค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านทักษะขององค์กร

| ด้านทักษะขององค์กร  | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับ |
|---|-----------|------|------------------|-------|
| 1. ธนาคารออมสินเป็นองค์กรที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจการเงินการธนาคาร | 4.24      | 0.74 | เห็นด้วยมาก      | 2     |
| 2. ธนาคารออมสินเชี่ยวชาญในการสร้างผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า       | 4.28      | 0.74 | เห็นด้วยมาก      | 1     |
| 3. ธนาคารออมสินสามารถสืบทอดทักษะการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้พนักงานจากรุ่นสู่รุ่น          | 4.20      | 0.79 | เห็นด้วยมาก      | 3     |
| รวม   | 4.24      | 0.76 | เห็นด้วยมาก      | -     |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านทักษะขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และระดับความคิดเห็นด้านทักษะขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินเชี่ยวชาญในการสร้างผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และระดับความคิดเห็นด้านทักษะขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.74

ลำดับที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินเป็นองค์กรที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจการเงินการธนาคาร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และระดับความคิดเห็นด้านทักษะขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.74

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารออมสินสามารถสืบทอดทักษะการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้พนักงานจากรุ่นสู่รุ่น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และระดับความคิดเห็นด้านทักษะขององค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.79

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำแนกตามปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล

การทดสอบปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน โดยใช้การทดสอบทางสถิติ Independent T-Test และการทดสอบทางสถิติค่าความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานในการทดสอบ ดังนี้

$H_0$  คือ ปัจจัยทางลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

$H_1$  คือ ปัจจัยทางลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือที่  $\alpha$  เท่ากับ 0.05 และทำการเปรียบเทียบค่าของ P-Value ของแต่ละปัจจัย ถ้าค่าของ P-Value มีค่ามากกว่า 0.05 ก็จะยอมรับ  $H_0$  แสดงว่าปัจจัยทางลักษณะส่วนบุคคลนั้นมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน แต่ถ้าค่า P-Value มีค่าน้อยกว่า 0.05 ก็จะปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  คือปัจจัยทางลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลนั้นมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

##### 4.4.1 ทดสอบปัจจัยเรื่องพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ค่าทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน วิเคราะห์ค่าแตกต่างโดยทดสอบค่าที (Independent T-Test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินโดยจำแนกตามเพศ

| ความสำเร็จ<br>ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น<br>จำแนกตามเพศ |               | t     | P-value |
|-------------------------------|--|---------------|-------|---------|
|                               | ชาย (167 คน)                             | หญิง (265 คน) |       |         |
| ด้านการเงิน                   | 4.55                                     | 4.64          | 1.63  | 0.000** |
| ด้านลูกค้า                    | 4.52                                     | 4.51          | 0.12  | 0.461   |
| ด้านกระบวนการภายใน            | 4.33                                     | 4.33          | -0.06 | 0.719   |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา       | 4.35                                     | 4.27          | 1.18  | 0.687   |

หมายเหตุ : \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.14 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินโดยจำแนกตามเพศ ซึ่งพบว่า

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่า P-value ที่ 0.461, 0.719 และ 0.687 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่ายอมรับ  $H_0$  คือเพศที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ด้านการเงิน มีค่า P-value ที่ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าปฏิเสธ  $H_0$  คือเพศที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01

**4.4.2 ทดสอบปัจจัยเรื่องพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีอายุงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน**

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานหลัก  $H_0$  ก็ต่อเมื่อค่า p-value น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  และยอมรับสมมติฐานรอง  $H_1$  ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ต่อไป

**ตารางที่ 4.15** ผลการทดสอบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน โดยจำแนกตามอายุงาน

| ความสำเร็จ<br>ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจำแนกตามอายุงาน |                                |                                    | F    | P-value |
|-------------------------------|--|--------------------------------|------------------------------------|------|---------|
|                               | ต่ำกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี<br>(82 คน)   | มากกว่า<br>5-10 ปี<br>(187 คน) | มากกว่า<br>10 ปีขึ้นไป<br>(163 คน) |      |         |
| ด้านการเงิน                   | 4.46                                     | 4.53                           | 4.46                               | 0.64 | 0.530   |
| ด้านลูกค้า                    | 4.61                                     | 4.52                           | 4.46                               | 1.86 | 0.157   |
| ด้านกระบวนการภายใน            | 4.33                                     | 4.41                           | 4.24                               | 3.15 | 0.044*  |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา       | 4.27                                     | 4.38                           | 4.23                               | 2.54 | 0.080   |

หมายเหตุ : \*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินโดยจำแนกตามอายุงาน ซึ่งพบว่า

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่า P-value เท่ากับ 0.530, 0.157 และ 0.080 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่ายอมรับ  $H_0$  คืออายุงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ด้านกระบวนการภายใน มีค่า P-value เท่ากับ 0.044 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าปฏิเสธ  $H_0$  คือ อายุงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05

เนื่องจากพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินมีอายุงานแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง  
เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์เพื่อการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษา  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำแนกตามอายุงานแตกต่างกันเป็นรายคู่ได้ผลการวิเคราะห์ดังตามตารางที่ 4.16

**ตารางที่ 4.16** ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินจำแนกตามอายุงานแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD

| ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน | อายุงาน                 | ค่าเฉลี่ย | กลุ่มที่ | กลุ่มที่ |       |        |
|---------------------------|-------------------------|-----------|----------|----------|-------|--------|
|                           |                         |           |          | 1        | 2     | 3      |
| ด้านกระบวนการภายใน        | ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 4.33      | 1        | -        | 0.373 | 0.266  |
|                           | มากกว่า 5-10 ปี         | 4.41      | 2        | -        | -     | 0.012* |
|                           | มากกว่า 10 ปีขึ้นไป     | 4.24      | 3        | -        | -     | -      |

หมายเหตุ : \* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินจำแนกตามอายุงานแตกต่างกัน

ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ค่า P-value มีค่า 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินอายุงานมากกว่า 5-10 ปี จะมีระดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างจากพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**4.4.3 ทดสอบปัจจัยเรื่องพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน**

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  ก็ต่อเมื่อค่า p-value น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  และยอมรับสมมติฐานรอง  $H_1$  ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ต่อไป

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| ความสำเร็จ<br>ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจำแนก<br>ตามระดับการศึกษา |  |                                  | F    | P-value |
|-------------------------------|--|--|----------------------------------|------|---------|
|                               | ต่ำกว่า<br>ปริญญาตรี<br>(44 คน)                    | ปริญญาตรี<br>หรือเทียบเท่า<br>(180 คน) | สูงกว่า<br>ปริญญาตรี<br>(208 คน) |      |         |
| ด้านการเงิน                   | 4.61   | 4.53                                   | 4.43                             | 2.68 | 0.070   |
| ด้านลูกค้า                    | 4.72   | 4.57                                   | 4.42                             | 5.85 | 0.003** |
| ด้านกระบวนการภายใน            | 4.52   | 4.41                                   | 4.22                             | 6.82 | 0.001** |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา       | 4.40   | 4.35                                   | 4.24                             | 1.89 | 0.152   |

หมายเหตุ: \*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินโดยจำแนกตามระดับการศึกษา ซึ่งพบว่า

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่า P-value เท่ากับ 0.070 และ 0.152 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่ายอมรับ  $H_0$  คือ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน มีค่า P-value เท่ากับ 0.003 และ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าปฏิเสธ  $H_0$  คือ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01

เนื่องจากพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินมีอายุงานแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและ

บริหารหนี้ของธนาคารออมสินจำแนกตามอายุงานแตกต่างกันเป็นรายคู่ได้ผลการวิเคราะห์ดังตามตารางที่ 4.18

**ตารางที่ 4.18** ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินจำแนกตามระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD

| ความสำเร็จ<br>ในการปฏิบัติงาน | ระดับการศึกษา          | ค่าเฉลี่ย | กลุ่มที่ | กลุ่มที่ |       |         |
|-------------------------------|------------------------|-----------|----------|----------|-------|---------|
|                               |                        |           |          | 1        | 2     | 3       |
| ด้านลูกค้า                    | ต่ำกว่าปริญญาตรี       | 4.72      | 1        | -        | 0.126 | 0.003** |
|                               | ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 4.57      | 2        | -        | -     | 0.017*  |
|                               | สูงกว่าปริญญาตรี       | 4.42      | 3        | -        | -     | -       |
| ด้านกระบวนการ<br>ภายใน        | ต่ำกว่าปริญญาตรี       | 4.52      | 1        | -        | 0.272 | 0.003** |
|                               | ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 4.41      | 2        | -        | -     | 0.003** |
|                               | สูงกว่าปริญญาตรี       | 4.22      | 3        | -        | -     | -       |

หมายเหตุ : \* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินจำแนกตามระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ด้านลูกค้า พบว่า ค่า P-value มีค่า 0.003 และ 0.017 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และ 0.05 แสดงว่าพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีระดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างจากพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ค่า P-value มีค่า 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีระดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างจากพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.4.4 ทดสอบปัจจัยเรื่องพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ค่าทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน วิเคราะห์ค่าแตกต่างโดยทดสอบค่าที (Independent T-Test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจำแนกตามตำแหน่งงาน |                            | t    | P-value |
|---------------------------|---|----------------------------|------|---------|
|                           | ผู้ช่วยผู้จัดการ (72 คน)                    | พนักงานปฏิบัติการ (360 คน) |      |         |
| ด้านการเงิน               | 4.59  | 4.47                       | 1.57 | 0.002** |
| ด้านลูกค้า                | 4.57  | 4.50                       | 0.93 | 0.011*  |
| ด้านกระบวนการภายใน        | 4.41  | 4.32                       | 1.16 | 0.014*  |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา   | 4.39  | 4.29                       | 1.23 | 0.342   |

หมายเหตุ : \* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ซึ่งพบว่า

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่า P-value ที่ 0.342 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่ายอมรับ  $H_0$  คือตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ด้านการเงิน มีค่า P-value ที่ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าปฏิเสธ  $H_0$  คือตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จ

ในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน มีค่า P-value ที่ 0.011 และ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าปฏิเสธ  $H_0$  คือ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05

#### 4.4.5 ทดสอบปัจจัยเรื่องพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีแผนงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  ก็ต่อเมื่อค่า p-value น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  และยอมรับสมมติฐานรอง  $H_1$  ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ต่อไป

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินโดยจำแนกตามแผนงาน

| ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจำแนกตามแผนงาน |                          |                        |  | F    | P-value |
|---------------------------|---|--------------------------|------------------------|--|------|---------|
|                           | หน่วยควบคุมคุณภาพหนี้ (135 คน)          | หน่วยบริหารหนี้ (118 คน) | หน่วยบริหารคดี (88 คน) | หน่วยสนับสนุนและควบคุมคุณภาพหนี้ (91 คน) |      |         |
| ด้านการเงิน               | 4.43                                    | 4.48                     | 4.53                   | 4.57                                     | 1.24 | 0.293   |
| ด้านลูกค้า                | 4.45                                    | 4.48                     | 4.51                   | 4.65                                     | 2.39 | 0.069   |
| ด้านกระบวนการภายใน        | 4.34                                    | 4.29                     | 4.25                   | 4.44                                     | 1.59 | 0.191   |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา   | 4.28                                    | 4.32                     | 4.19                   | 4.42                                     | 2.22 | 0.085   |

หมายเหตุ : \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินโดยจำแนกตามแผนงาน ซึ่งพบว่า

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่า P-value เท่ากับ 0.293, 0.069, 0.191 และ 0.085 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่ายอมรับ  $H_0$  คือ แผนงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

##### 4.5.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.126 ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า Beta เท่ากับ 0.10 กลยุทธ์ขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.109 ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า Beta เท่ากับ 0.15 ระบบภายในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Beta เท่ากับ -0.48 รูปแบบการบริหารขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Beta เท่ากับ 0.36 พนักงานขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.043 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่า Beta เท่ากับ 0.19 และทักษะขององค์กร ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Beta เท่ากับ 0.40 จึงสรุปได้ว่าปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ ระบบภายในองค์กร ทักษะขององค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร และพนักงานขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน ตามลำดับ

ตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านระบบภายในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.48 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รองลงมา คือ ด้านทักษะขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.40 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ถัดไป คือ ด้านรูปแบบการบริหารขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.36 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน และสุดท้าย คือ ด้านพนักงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.19 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้สามารถอธิบายอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน ได้ร้อยละ 53.00 (Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.53)

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน

| ค่านิยมร่วม<br>ของพนักงาน        | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>B | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>Std. Error | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>Standardized<br>Coefficients<br>Beta | ค่า<br>t | ค่านัยสำคัญ<br>Sig. |
|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|---|----------|---------------------|
| ค่าคงที่                         | 1.89                     | 0.12                              |   | 15.69    | 0.000               |
| โครงสร้าง<br>ขององค์กร           | 0.08                     | 0.05                              | 0.10  | 1.53     | 0.126               |
| กลยุทธ์ของ<br>องค์กร             | 0.11                     | 0.07                              | 0.15  | 1.61     | 0.109               |
| ระบบภายใน<br>องค์กร              | -0.32                    | 0.06                              | -0.48   | -5.61    | 0.000**             |
| รูปแบบการ<br>บริหารของ<br>องค์กร | 0.27                     | 0.07                              | 0.36  | 3.69     | 0.000**             |
| พนักงานของ<br>องค์กร             | 0.15                     | 0.07                              | 0.19  | 2.03     | 0.043*              |
| ทักษะของ<br>องค์กร               | 0.32                     | 0.06                              | 0.40  | 5.19     | 0.000**             |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| * R มีค่าเท่ากับ 0.73               | R square มีค่าเท่ากับ 0.53                   |
| Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.53 | Std. Error of the Estimate มีค่าเท่ากับ 0.40 |

หมายเหตุ : \*นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

\*\*นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01

#### 4.5.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.285 ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า Beta เท่ากับ -0.08 กลยุทธ์ขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.908 ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า Beta เท่ากับ -0.01 ระบบภายในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.012 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่า Beta เท่ากับ -0.23 รูปแบบการบริหารขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.003 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Beta เท่ากับ 0.31 พนักงานขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.012 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่า Beta เท่ากับ 0.25 และทักษะขององค์กร ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Beta เท่ากับ 0.43 จึงสรุปได้ว่าปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ ทักษะขององค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร ระบบภายในองค์กร และพนักงานขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า ตามลำดับ

ตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านทักษะขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.43 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านรูปแบบการบริหารขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.31 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ถัดไป คือ ด้านระบบภายในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.23 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม และสุดท้าย คือ ด้านพนักงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.25 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้สามารถอธิบายอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า ได้ร้อยละ 46.00 (Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.46)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า

| ค่านิยมร่วม<br>ของพนักงาน           | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>B | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>Std. Error            | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>Standardized<br>Coefficients<br>Beta | ค่า<br>t | ค่า<br>นัยสำคัญ<br>Sig. |
|-------------------------------------|--------------------------|--|---|----------|-------------------------|
| ค่าคงที่                            | 2.09                     | 0.13   |   | 15.83    | 0.000                   |
| โครงสร้าง<br>ขององค์กร              | -0.06                    | 0.05   | -0.08   | -1.07    | 0.285                   |
| กลยุทธ์ของ<br>องค์กร                | -0.01                    | 0.08   | -0.01   | -0.12    | 0.908                   |
| ระบบภายใน<br>องค์กร                 | -0.16                    | 0.06   | -0.23   | -2.54    | 0.012*                  |
| รูปแบบการ<br>บริหารของ<br>องค์กร    | 0.24                     | 0.08   | 0.31  | 3.00     | 0.003**                 |
| พนักงานของ<br>องค์กร                | 0.20                     | 0.08   | 0.25  | 2.52     | 0.012*                  |
| ทักษะของ<br>องค์กร                  | 0.36                     | 0.07   | 0.43  | 5.23     | 0.000**                 |
| * R มีค่าเท่ากับ 0.68               |                          | R square มีค่าเท่ากับ 0.46                   |   |          |                         |
| Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.46 |                          | Std. Error of the Estimate มีค่าเท่ากับ 0.44 |   |          |                         |

หมายเหตุ : \*นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

\*\*นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.5.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านกระบวนการภายใน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.269 ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า Beta เท่ากับ 0.06 กลยุทธ์ขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Beta เท่ากับ -0.30 ระบบภายในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Beta เท่ากับ 0.32 รูปแบบการบริหารขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.051 ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า Beta เท่ากับ 0.17 พนักงานขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Beta เท่ากับ 0.35 และทักษะขององค์กร ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Beta เท่ากับ 0.22 จึงสรุปได้ว่าปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ พนักงานขององค์กร ระบบภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน ตามลำดับ

ตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านพนักงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.35 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านระบบภายในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.32 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ถัดไป คือ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.30 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม และสุดท้าย คือ ด้านทักษะขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.22 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้สามารถอธิบายอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน ได้ร้อยละ 64.00 (Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.64)

**ตารางที่ 4.23** การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน

| ค่านิยมร่วม<br>ของพนักงาน           | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>B | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>Std. Error            | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>Standardized<br>Coefficients<br>Beta | ค่า<br>t | ค่า<br>นัยสำคัญ<br>Sig. |
|-------------------------------------|--------------------------|--|---|----------|-------------------------|
| ค่าคงที่                            | 1.60                     | 0.11   |   | 14.22    | 0.000                   |
| โครงสร้าง<br>ขององค์กร              | 0.05                     | 0.05   | 0.06  | 1.11     | 0.269                   |
| กลยุทธ์ของ<br>องค์กร                | -0.24                    | 0.07   | -0.30   | -3.70    | 0.000**                 |
| ระบบภายใน<br>องค์กร                 | 0.23                     | 0.05   | 0.32  | 4.34     | 0.000**                 |
| รูปแบบการ<br>บริหารของ<br>องค์กร    | 0.14                     | 0.07   | 0.17  | 1.95     | 0.051                   |
| พนักงานของ<br>องค์กร                | 0.29                     | 0.07   | 0.35  | 4.35     | 0.000**                 |
| ทักษะของ<br>องค์กร                  | 0.20                     | 0.06   | 0.22  | 3.35     | 0.001**                 |
| * R มีค่าเท่ากับ 0.80               |                          | R square มีค่าเท่ากับ 0.64                   |   |          |                         |
| Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.64 |                          | Std. Error of the Estimate มีค่าเท่ากับ 0.38 |   |          |                         |

หมายเหตุ : \*\*นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01

#### 4.5.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทักษะขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.020 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่า Beta เท่ากับ 0.14 กลยุทธ์ขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.997 ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า Beta เท่ากับ 0.00 ระบบภายในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.034 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่า Beta เท่ากับ 0.17 รูปแบบการบริหารขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.938 ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า Beta เท่ากับ 0.01 พนักงานขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Beta เท่ากับ 0.26 และทักษะขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Beta เท่ากับ 0.25 จึงสรุปได้ว่า ค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ พนักงานขององค์กร ทักษะขององค์กร ระบบภายในองค์กร และโครงสร้างขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตามลำดับ

ตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านพนักงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.26 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านทักษะขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.25 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ถัดไป คือ ด้านระบบภายในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.17 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน และสุดท้าย คือ ด้านโครงสร้างขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.14 โดยมีอำนาจพยากรณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้สามารถอธิบายอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้ร้อยละ 60.00 (Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.60)

**ตารางที่ 4.24** การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา

| ค่านิยมร่วม<br>ของพนักงาน | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>B | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>Std. Error | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>Standardized<br>Coefficients<br>Beta | ค่า<br>t | ค่า<br>นัยสำคัญ<br>Sig. |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------|---|----------|-------------------------|
| ค่าคงที่                  | 1.52                     | 0.12                              |   | 12.70    | 0.000                   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

| ค่านิยมร่วม<br>ของพนักงาน           | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>B | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>Std. Error            | ค่า<br>สัมประสิทธิ์<br>Standardized<br>Coefficients<br>Beta | ค่า<br>t | ค่า<br>นัยสำคัญ<br>Sig. |
|-------------------------------------|--------------------------|--|---|----------|-------------------------|
| โครงสร้าง<br>ขององค์กร              | 0.11                     | 0.05   | 0.14  | 2.33     | 0.020*                  |
| กลยุทธ์ของ<br>องค์กร                | 0.00                     | 0.07   | 0.00  | 0.00     | 0.997                   |
| ระบบภายใน<br>องค์กร                 | 0.12                     | 0.06   | 0.17  | 2.12     | 0.034*                  |
| รูปแบบการ<br>บริหารของ<br>องค์กร    | 0.01                     | 0.07   | 0.01  | 0.08     | 0.938                   |
| พนักงานของ<br>องค์กร                | 0.22                     | 0.07   | 0.26  | 3.09     | 0.002**                 |
| ทักษะของ<br>องค์กร                  | 0.21                     | 0.06   | 0.25  | 3.45     | 0.001**                 |
| * R มีค่าเท่ากับ 0.78               |                          | R square มีค่าเท่ากับ 0.60                   |   |          |                         |
| Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.60 |                          | Std. Error of the Estimate มีค่าเท่ากับ 0.40 |   |          |                         |

หมายเหตุ : \*นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

\*\*นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01

ตารางที่ 4.25 สรุปผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำแนกตามปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล

| ตัวแปร     | ด้านการเงิน | ด้านลูกค้า | ด้านกระบวนการภายใน | ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา |
|------------|-------------|------------|--------------------|----------------------------|
| 1. เพศ     | ✓           | ✗          | ✗                  | ✗                          |
| 2. อายุงาน | ✗           | ✗          | ✓                  | ✗                          |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

| ตัวแปร           | ด้านการเงิน | ด้านลูกค้า | ด้านกระบวนการภายใน | ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา |
|------------------|-------------|------------|--------------------|----------------------------|
| 3. ระดับการศึกษา | ✗           | ✓          | ✓                  | ✗                          |
| 4. ตำแหน่ง       | ✓           | ✓          | ✓                  | ✗                          |
| 5. แผนกงาน       | ✗           | ✗          | ✗                  | ✗                          |

ตารางที่ 4.26 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

| ตัวแปร                   | ด้านการเงิน | ด้านลูกค้า | ด้านกระบวนการภายใน | ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา |
|--------------------------|-------------|------------|--------------------|----------------------------|
| 1. โครงสร้างขององค์กร    | ✗           | ✗          | ✗                  | ✓                          |
| 2. กลยุทธ์ขององค์กร      | ✗           | ✗          | ✓                  | ✗                          |
| 3. ระบบภายในองค์กร       | ✓           | ✓          | ✓                  | ✓                          |
| 4. รูปแบบการบริหารองค์กร | ✓           | ✓          | ✗                  | ✗                          |
| 5. พนักงานขององค์กร      | ✓           | ✓          | ✓                  | ✓                          |
| 6. ทักษะขององค์กร        | ✓           | ✓          | ✓                  | ✓                          |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย เรื่อง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน โดยระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในช่วงเดือนสิงหาคม 2564 ถึงเดือนตุลาคม 2564 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินทั้ง 36 ศูนย์ทั่วประเทศ จำนวน 432 คน โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล หลังจากการเก็บข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม และผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และเชิงอนุมานสามารถสรุปได้ตามลำดับดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 การอภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษา เรื่อง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

##### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีตำแหน่งงาน คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ และมีแผนกงาน คือ หน่วยควบคุมคุณภาพหนี้ จากผู้ตอบคำถามทั้งหมด 432 คน

##### 5.1.2 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

จากการวิเคราะห์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการ

พัฒนา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 4.51) ด้านการเงิน (ค่าเฉลี่ย 4.49) ด้านกระบวนการภายใน (ค่าเฉลี่ย 4.33) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ค่าเฉลี่ย 4.30) ตามลำดับ

1) ด้านลูกค้า พบว่า ระดับความคิดเห็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ให้บริการที่มีคุณภาพแก่ ลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน (ค่าเฉลี่ย 4.57) สร้างความสัมพันธ์อันดีและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข (ค่าเฉลี่ย 4.56) มีความตั้งใจในการให้บริการที่รวดเร็วแก่ลูกค้าอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 4.52) แนวโน้มการร้องเรียนจากลูกค้าของหน่วยงานของท่านลดลง (ค่าเฉลี่ย 4.48) ลูกค้ามีการแสดงออกถึงความชื่นชมธนาคารออมสิน เช่น ชมพนักงาน บอกรับรองความดีของธนาคารต่อผู้อื่น (ค่าเฉลี่ย 4.44) ตามลำดับ

2) ด้านการเงิน พบว่า ระดับความคิดเห็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีการใช้ ประโยชน์จากทรัพย์สินของธนาคารออมสินอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.52) มีความตระหนักในการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายให้เกิดความคุ้มค่า เช่น งบประมาณค่าใช้จ่ายในการ ออกติดตามหนี้ (ค่าเฉลี่ย 4.51) มีส่วนช่วยทำให้ธนาคารออมสินมีผลดำเนินงานตามเป้าหมายที่ กำหนด เช่น การติดตามให้ลูกหนี้มีการชำระมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.49) มีส่วนช่วยในการลดต้นทุน ด้านการดำเนินงาน เช่น การประหยัดทรัพยากร การประหยัดพลังงาน (ค่าเฉลี่ย 4.45) ตามลำดับ

3) ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ระดับความคิดเห็นความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไป น้อย คือ สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและบรรลุเป้าหมายของธนาคารออมสิน (ค่าเฉลี่ย 4.45) ทีมงานของท่านทำงานประสานกันอย่างราบรื่น ไม่คั่งค้างติดขัด (ค่าเฉลี่ย 4.44) ปฏิบัติงานได้ เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด (ค่าเฉลี่ย 4.38) กระบวนการของธนาคารลดความเสี่ยงหรือผิดพลาดจาก การทำงานได้ดี (ค่าเฉลี่ย 4.27) ธนาคารออมสินมีเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยให้กระบวนการ ปฏิบัติงานง่ายขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.11) ตามลำดับ

4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า ระดับความคิดเห็นความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

น้อย คือ มีทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานที่ดี (ค่าเฉลี่ย 4.42) มีทักษะ ความรู้ และความชำนาญในงานเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.36) มีความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 4.28) ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 4.16) ตามลำดับ

### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์ค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

จากการวิเคราะห์ค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ทักษะขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.24) กลยุทธ์ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.15) รูปแบบการบริหารองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.15) พนักงานขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.12) โครงสร้างขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.08) ระบบภายในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.01) ตามลำดับ

1) ทักษะขององค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านทักษะขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ธนาคารออมสินเชี่ยวชาญในการสร้างผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 4.28) ธนาคารออมสินเป็นองค์กรที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจการเงินการธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 4.24) ธนาคารออมสินสามารถสืบทอดทักษะการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้พนักงานจากรุ่นสู่รุ่น (ค่าเฉลี่ย 4.20) ตามลำดับ

2) กลยุทธ์ขององค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกลยุทธ์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ธนาคารออมสินมีนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.22) ธนาคารออมสินมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลใช้ได้ในระยะยาว (ค่าเฉลี่ย 4.22) ธนาคารออมสินมีแผนงานที่สอดคล้องกันในทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับนโยบายสูงสุดจนถึงระเบียบปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย 4.10) ธนาคารออมสินสามารถสร้างแผนการดำเนินงานที่ทันสมัย (ค่าเฉลี่ย 4.05) ตามลำดับ

2) รูปแบบการบริหารองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านรูปแบบการบริหารองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไป

น้อย คือ ธนาคารออมสินมีรูปแบบการบริหารที่โปร่งใสและยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.28) ธนาคารออมสินมีการพัฒนารูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (ค่าเฉลี่ย 4.12) การปฏิบัติงานในธนาคารออมสินมีความฉับไว และสามารถแก้ไขปัญหา (ค่าเฉลี่ย 4.05) ตามลำดับ

4) พนักงานขององค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นค่านิยมร่วมของพนักงาน ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านพนักงานขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ พนักงานธนาคารออมสินมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จให้แก่ธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 4.38) พนักงานธนาคารออมสินพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ในธนาคารออมสิน (ค่าเฉลี่ย 4.28) ธนาคารออมสินมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.02) ธนาคารออมสินจัดสรรกำลังบุคลากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.81) ตามลำดับ

5) โครงสร้างขององค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นค่านิยมร่วมของพนักงาน ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ธนาคารออมสินมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ทุกคนรู้ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 4.14) โครงสร้างของธนาคารออมสินมีการกระจายอำนาจในระดับเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.11) โครงสร้างของธนาคารออมสินไม่ซับซ้อนมากมายหลายระดับเกินควร จนทำให้ทำงานล่าช้า (ค่าเฉลี่ย 3.98) ตามลำดับ

6) ระบบภายในองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นค่านิยมร่วมของพนักงาน ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านระบบภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ธนาคารออมสินมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 4.11) ธนาคารออมสินสนับสนุนการพัฒนาระบบงานให้ทันสมัยคล่องตัว (ค่าเฉลี่ย 4.02) ธนาคารออมสินมีระบบการทำงานที่ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ราบรื่นโดยไม่สะดุดขัดข้อง (ค่าเฉลี่ย 3.92) ตามลำดับ

**5.1.4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำแนกตามปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน โดยใช้การทดสอบทางสถิติ Independent T-Test และ One-Way ANOVA**

สมมติฐานที่ 1 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

| สมมติฐานงานวิจัย  | ผลการทดสอบ   |  |
|---|--|--|
|   | แตกต่าง  | ไม่แตกต่าง   |
| 1.1 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน             | ด้านการเงิน  | 1) ด้านลูกค้า<br>2) ด้านกระบวนการภายใน<br>3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา |
| 1.2 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีอายุงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน         | ด้านกระบวนการภายใน                                       | 1) ด้านการเงิน<br>2) ด้านลูกค้า<br>3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา        |
| 1.3 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน   | 1) ด้านลูกค้า<br>2) ด้านกระบวนการภายใน                   | 1) ด้านการเงิน<br>2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา                         |
| 1.4 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน | 1) ด้านการเงิน<br>2) ด้านลูกค้า<br>3) ด้านกระบวนการภายใน | ด้านการเรียนรู้และพัฒนา  |
| 1.5 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีแผนงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน          |  | ทุกด้าน  |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 5.1 แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคาร ออมสิน ด้านกระบวนการภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคาร ออมสินด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านการเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านกระบวนการภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีแผนกงานแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

**5.1.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทำนายร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

ตารางที่ 5.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

| สมมติฐานงานวิจัย  | ผลการทดสอบ  |  |
|---|---|--|
|   | มีความสัมพันธ์  | ไม่มีความสัมพันธ์                                    |
| 2.1 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านการเงิน                    | 1) ระบบภายในองค์กร<br>2) รูปแบบการบริหารขององค์กร<br>3) ทักษะขององค์กร<br>4) พนักงานขององค์กร | 1) โครงสร้างขององค์กร<br>2) กลยุทธ์ขององค์กร         |
| 2.2 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านลูกค้า                     | 1) ระบบภายในองค์กร<br>2) รูปแบบการบริหารขององค์กร<br>3) ทักษะขององค์กร<br>4) พนักงานขององค์กร | 1) โครงสร้างขององค์กร<br>2) กลยุทธ์ขององค์กร         |
| 2.3 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านกระบวนการภายใน             | 1) กลยุทธ์ขององค์กร<br>2) ระบบภายในองค์กร<br>3) พนักงานขององค์กร<br>4) ทักษะขององค์กร         | 1) โครงสร้างขององค์กร<br>2) รูปแบบการบริหารขององค์กร |
| 2.4 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านการเงินการเรียนรู้และพัฒนา | 1) โครงสร้างขององค์กร<br>2) ระบบภายในองค์กร<br>3) พนักงานขององค์กร<br>4) ทักษะขององค์กร       | 1) กลยุทธ์ขององค์กร<br>2) รูปแบบการบริหารขององค์กร   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## จากตารางที่ 5.2 แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีค่า R square เท่ากับ 0.53 นั้นหมายความว่าตัวแปรอิสระนั้น สามารถอธิบายความผันแปรเชิงเส้นตรงของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านการเงิน ได้ร้อยละ 53.00 โดยปัจจัยด้านระบบภายในองค์กร มีค่า Beta เท่ากับ -0.48 ด้านรูปแบบการบริหารขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.36 ด้านทักษะขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ตามลำดับ และด้านพนักงานขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.19 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีค่า R square เท่ากับ 0.46 นั้นหมายความว่าตัวแปรอิสระนั้น สามารถอธิบายความผันแปรเชิงเส้นตรงของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า ได้ร้อยละ 46.00 โดยปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.31 และด้านทักษะขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.43 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ตามลำดับ และด้านระบบภายในองค์กร มีค่า Beta เท่ากับ -0.23 และด้านพนักงานขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.25 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ตามลำดับ

พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีค่า R square เท่ากับ 0.64 นั้นหมายความว่าตัวแปรอิสระนั้น สามารถอธิบายความผันแปรเชิงเส้นตรงของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านการกระบวนการภายใน ได้ร้อยละ 64.00 โดยปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ -0.30

ด้านระบบภายในองค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.32 ด้านพนักงานขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.35 และด้านทักษะขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.22 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ตามลำดับ

พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร ระบบภายในองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีค่า R square เท่ากับ 0.60 นั้นหมายความว่าตัวแปรอิสระนั้น สามารถอธิบายความผันแปรเชิงเส้นตรงของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้ร้อยละ 60.00 โดยปัจจัยด้านพนักงานขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.26 และด้านทักษะขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.25 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ตามลำดับ ด้านโครงสร้างขององค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.14 และด้านระบบภายในองค์กร มีค่า Beta เท่ากับ 0.17 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ตามลำดับ

## 5.2 การอภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่อง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

**5.2.1 อภิปรายผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน** พบว่า พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และปฏิบัติงานในหน่วยควบคุมคุณภาพหนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของอุทิศ จิตร์ทวงค์ (2559) ศึกษาค้นคว้าเรื่องการบริหารจัดการติดตามทวงหนี้ของบริษัทเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า จากการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลภายในบริษัทติดตามทวงหนี้ บริษัทติดตามทวงหนี้ รับพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานก่อนเข้าทำงาน ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-5 ปี (ร้อยละ 49.0) มีประสบการณ์ทำงานหลังเข้าทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-5 ปี (ร้อยละ 78.0) จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า พนักงานที่มีอายุงานและประสบการณ์ทำงานที่มากขึ้นเป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากลักษณะงานต้องอาศัยทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่ต้องผ่านการสั่งสมมาเป็นเวลานาน

## 5.2.2 อภิปรายผลการศึกษาความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหาร หนี้ของธนาคารออมสิน

1) ด้านลูกค้า มีระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นด้วยมากและมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 1 ข้อย่อยด้านให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรกที่ 4.57 เนื่องด้วยธนาคารออมสินมีการจัดทำคู่มือประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณธนาคารออมสินเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของธนาคารอย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ โดยจรรยาบรรณพนักงานต่อลูกค้าและประชาชน จะต้องให้บริการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

2) ด้านการเงิน มีระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นด้วยมากและมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 2 ข้อย่อยด้านมีการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของธนาคารออมสินอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นอันดับแรกค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.52 เนื่องด้วยธนาคารกำหนดให้พนักงานมีส่วนช่วยในการลดต้นทุนด้านการดำเนินงาน เช่น การประหยัดทรัพยากร การประหยัดพลังงาน และมีความตระหนักในการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายให้เกิดความคุ้มค่า เช่น งบประมาณค่าใช้จ่ายในการออกติดตามหนี้

3) ด้านกระบวนการภายใน มีระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 3 ข้อย่อยด้านสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและบรรลุเป้าหมายของธนาคารออมสินเป็นอันดับแรก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.45 เนื่องด้วยธนาคารมีการจัดทำคำสั่งของธนาคารออมสินว่าด้วยเรื่องกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานในสายงานกิจการสาขาอย่างชัดเจนและกำหนดดัชนีตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPI : Key Performance Indication) โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ เป็นวิธีการประเมินผลงานของพนักงานและเป็นวิธีที่องค์กรสามารถใช้ในการวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 4 ข้อย่อยด้านมีทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานที่ดี เป็นอันดับแรกค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.42 เนื่องด้วยธนาคารออมสินมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและผลตอบแทนรวมถึงสวัสดิการแก่พนักงานอย่างคุ้มค่า ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสายสมร อิศสอาด (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน พบว่า ตำแหน่งงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ผลตอบแทน ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงาน พนักงานพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ความพอใจในงาน และความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีผลต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ในฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.2.3 อภิปรายผลค่านิยมร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

1) ทักษะขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 1 โดยระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก ธนาคารออมสินเชี่ยวชาญในการสร้างผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นข้อย่อยที่ค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.28 เนื่องด้วยธนาคารออมสินได้คำนึงถึงการส่งเสริมให้ประชาชนทุกระดับของประเทศเข้าถึงบริการทางการเงินทุกประเภท ธนาคารได้พัฒนาและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงิน และช่องทางการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนจนถึงการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปัทมาธิรี พงษ์แพร่ (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านทักษะความสามารถ ปัจจัยด้านระบบ ปัจจัยด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีตามลำดับ

2) กลยุทธ์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 2 โดยระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก ข้อย่อยธนาคารออมสินมีนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.22 เนื่องจากธนาคารออมสินมีแผนงานที่สอดคล้องกันในทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับนโยบายสูงสุดจนถึงระเบียบปฏิบัติ ทั้งนี้ธนาคารได้จัดทำแผนวิสาหกิจธนาคารออมสินประจำปีเพื่อเป็นกรอบทิศทางดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปัทมาธิรี พงษ์แพร่ (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านทักษะความสามารถ ปัจจัยด้านระบบ ปัจจัยด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีตามลำดับ

3) รูปแบบการบริหารองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 3 โดยระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก ข้อย่อยธนาคารออมสินมีรูปแบบการบริหารที่โปร่งใสและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.28 เนื่องจากธนาคารออมสินมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยหลักธรรมาภิบาล มีนโยบายและมุ่งมั่นในการส่งเสริมสนับสนุนให้ธนาคารเป็นองค์กรชั้นนำด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม มีความสุจริตโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการดำเนินธุรกิจ มีการดำเนินงานที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีบทบาทในการมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นร่วมตัดสินใจและร่วมมือในการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิพาร บุญมาเลิศ (2561) ได้ทำการศึกษา

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงกรณีศึกษา บริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ปัจจัยองค์กร ได้แก่ ด้านทักษะความสามารถ ด้านกลยุทธ์ ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์กร ให้มีศักยภาพสูงของบริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

4) พนักงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 4 โดยระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก ข้อย่อยพนักงานธนาคารออมสินมีส่วนสร้างความสำเร็จให้แก่ธนาคาร มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.38 เนื่องจากธนาคารออมสินนำหลักการด้านความยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบทบาทของธนาคาร บุคลากรของธนาคารจึงถือเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธนาคารให้ไปสู่เป้าหมาย ธนาคารจึงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้พร้อมต่อภารกิจในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม รองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยี และการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถร่วมกันขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิพาร บุญมาเลิศ (2561) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงกรณีศึกษา บริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ปัจจัยองค์กร ได้แก่ ด้านทักษะความสามารถ ด้านกลยุทธ์ ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงของบริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

5) โครงสร้างขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 5 โดยระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก ข้อย่อยธนาคารออมสินมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ทุกคนรู้ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.14 เนื่องจากธนาคารกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลางและสาขางานกิจการสาขาอย่างชัดเจนตามโครงสร้างของธนาคาร โดยกำหนดการแบ่งส่วนงาน หน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปิ่นทาร์รี่ ฟองแพร์ (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านทักษะความสามารถ ปัจจัยด้านระบบ ปัจจัยด้านโครงสร้างมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีตามลำดับ

6) ระบบภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 6 โดยระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก ข้อย่อยธนาคารออมสินมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.11 เนื่องจากธนาคารออมสินมีนโยบายมุ่งสู่การเป็นธนาคารเพื่อสังคม Social Bank อย่างเต็มรูปแบบ ที่มุ่งเน้นดูแลผู้มีรายได้น้อย ผู้ประกอบการรายย่อย และ

ชุมชน ผ่านการส่งเสริมการออม การสร้างวินัยทางการเงิน การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการทางการเงิน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเงิน โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และช่องทางการให้บริการ จากนโยบายดังกล่าวธนาคารได้มีการปรับระบบการทำงานตลอดจนการปรับโครงสร้างและกระบวนการให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร เช่น การปรับโครงสร้างและกระบวนการในการเพิ่มกลุ่มงาน/สาขารองรับการค้าเงินด้านสังคม (Social Bank) และ Digital การเพิ่มหน่วยงานเพื่อรวมศูนย์งานปฏิบัติการด้านสินเชื่อ และสนับสนุนการปฏิบัติงานสาขา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปัทมาธิ์ย์ ฟองแพร่ (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านทักษะความสามารถ ปัจจัยด้านระบบ ปัจจัยด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีตามลำดับ

#### 5.2.4 อภิปรายผลความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน จำแนกตามปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อธิบายได้ว่า พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่เป็นเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงินมากกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงมีความตระหนักในการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดความคุ้มค่ามากกว่า เพศชาย สอดคล้องกับรายงานธนาคารแห่งประเทศไทย (2559) เรื่อง ผลการสำรวจทักษะทางการเงินของไทย ปี 2559 ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างกับคะแนนเฉลี่ยทักษะทางการเงินของกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาจำแนกตามสถานภาพ ได้แก่ พบว่าเพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยด้านพฤติกรรมและทัศนคติทางการเงินสูงกว่าเพศชาย

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อธิบายได้ว่า พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และกลุ่มมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานยาวนาน จะเกิดประสบการณ์ทำงานที่มากขึ้น ซึ่งประสบการณ์ทำงานนั้นเป็นผลมาจากการฝึกฝน การเรียนรู้ จนเกิดเป็นทักษะความเชี่ยวชาญ ทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของสายสมร อิศอาด (2557) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อธิบายได้ว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน แตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะงานเป็นงานเฉพาะทางทำให้พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีความสามารถในการรับรู้ข้อมูล และรายละเอียดงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบแตกต่างกันออกไป ซึ่งมีผลต่อการร้องเรียนจากลูกค้าในการให้บริการของหน่วยงาน

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อธิบายได้ว่า พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน ตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน แตกต่างกับพนักงานในระดับปฏิบัติการ เนื่องจากตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการถือเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นของธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดคน โยบาย เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยนำมาวิเคราะห์ ตัดสินใจ และนำมากำหนดแผนงาน เพื่อวางแผนและจัดรูปแบบกระบวนการทำงาน รวมถึงการติดตามผลลัพธ์ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ซึ่งแตกต่างจากพนักงานในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ที่เป็นผู้เลือกใช้ขั้นตอน วิธีการทำงาน จากความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์การทำงานมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ หรือความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม เกิดความพึงพอใจและบรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสายสมร อิศอาด (2557) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่มีแผนงานแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่า พนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานทั้ง 4 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยควบคุมคุณภาพหนี้ หน่วยบริหารหนี้ หน่วยบริหารคดี และหน่วยสนับสนุนและควบคุมคุณภาพหนี้ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากธนาคารออมสินได้มีการจัดทำคำสั่งเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานทั้งในสังกัดส่วนกลางและสังกัดสาขางานกิจการสาขาซึ่งมีการแบ่งส่วนงาน การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานทุกคนทุกแผนกรับรู้เข้าใจถึงหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบในงานของตนเอง จึงไม่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินในทุกด้าน

### 5.2.5 อภิปรายผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน

พบว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร โดยสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน ได้ร้อยละ 53.00 ซึ่งปัจจัยด้านระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร และทักษะขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน โดยรวมเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ตามลำดับ และปัจจัยด้านพนักงานขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน โดยรวมเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธนาคารออมสินด้านการเงิน ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร ทักษะขององค์กรและพนักงานขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน เนื่องจากธนาคารออมสินมีการกำหนดนโยบายและกรอบทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน ส่งผลให้พนักงานตระหนัก ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง โดยปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและเป็นไปตามผลการดำเนินงานที่ธนาคารกำหนด เช่น การติดตามเรียกเก็บยอดเงินค้างชำระจากลูกหนี้ให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้จากการที่ธนาคารออมสินมีรูปแบบการบริหารที่โปร่งใสและยุติธรรม และมีการปรับปรุงแบบและโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของธนาคาร มีความพึงพอใจในงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ เกิดความตระหนักต่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เช่น งบประมาณค่าใช้จ่ายในการออกติดตามหนี้

โครงสร้างขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเงิน เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นส่วนงานของระดับผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและแผนงานตั้งแต่ระดับนโยบายสูงสุดจนถึงระเบียบปฏิบัติ แต่ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งไม่หน้าที่ในการกำหนดนโยบายรวมถึงกลยุทธ์ของธนาคาร

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า

พบว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร โดยสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้าได้ร้อยละ 46.00 ซึ่งปัจจัยด้านระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า โดยรวมเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ออมสินด้านลูกค้า เนื่องจากธนาคารออมสินมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร มีการปรับปรุงแบบและโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและมีความเชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีทางการเงินมาพัฒนาหรือต่อยอดผลิตภัณฑ์ บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความสะดวก ปลอดภัย รวดเร็ว ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการบริการที่มีคุณภาพ แก่ลูกค้า แนวโน้มการร้องเรียนจากลูกค้าลดลง จนลูกค้ามีการแสดงออกถึงความชื่นชมธนาคาร ออมสิน เช่น ชมพนักงาน บอกต่อความดีของธนาคารต่อผู้อื่น

โครงสร้างขององค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านลูกค้า เนื่องจากโครงสร้างของ องค์กรและกลยุทธ์การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เกิดจากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ธนาคาร และผู้บริหารระดับสูงของธนาคารในการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ทิศทางการ ดำเนินงาน และแผนงานตั้งแต่ระดับนโยบายสูงสุดจนถึงระเบียบปฏิบัติ แต่ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการถ่ายทอดใน ส่วนของนโยบายต่างๆ จากผู้บริหารเท่านั้น

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมในการดำเนินการ ขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของ ธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน

พบว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร โดยสามารถอธิบายความผัน แปรของความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านกระบวนการภายในได้ร้อยละ 64.00 ซึ่งปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน โดยรวมเชิงเส้นตรงที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ โครงสร้างของ องค์กร และรูปแบบการบริหารขององค์กร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากธนาคารได้มีการจัดทำแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน เพื่อเป็น กรอบทิศทางการดำเนินงาน ผ่านกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งธนาคารจะมีการดำเนินการ ทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจ หากปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงไป จนอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและการบริหารงานของธนาคารอย่าง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีนัยสำคัญ โดยมีการยกระดับระบบการบริหารจัดการและเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนภารกิจของธนาคาร ด้วยการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านของ โครงสร้าง การบริหารอัตรากำลัง การพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

โครงสร้างขององค์กร และรูปแบบการบริหารขององค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากพนักงานรับรู้ว่าธนาคารออมสินมีรูปแบบการบริหารที่โปร่งใสและยุติธรรม จากการประกาศเจตจำนงสุจริต โดยยึดมั่นต่อการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลที่ดี มุ่งเน้นเสริมสร้างวัฒนธรรมสุจริตปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน เป็นองค์กรธรรมมาภิบาลโปร่งใส โดยกำหนดให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างธนาคารออมสินยึดถือและปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา

พบว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบภายในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร โดยสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้ร้อยละ 60.00 ซึ่งปัจจัยด้านพนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ตามลำดับ และปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร และด้านระบบภายในองค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร และรูปแบบการบริหารขององค์กร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

โครงสร้างขององค์กร ระบบภายในองค์กร พนักงานขององค์กร และทักษะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจากธนาคารออมสินมีการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีการจัดสรร/สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถสืบทอดทักษะการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้พนักงานจากรุ่นสู่รุ่น ส่งเสริมให้พนักงานได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ และความชำนาญในงาน

เพิ่มขึ้น และธนาคารยังได้สนับสนุนการพัฒนาระบบงานให้ทันสมัยคล่องตัว ทำให้พนักงานมีความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี

กลยุทธ์ขององค์กร และรูปแบบการบริหารขององค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารอมสินด้านการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจากกลยุทธ์ขององค์กร และรูปแบบการบริหารขององค์กร มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป็นภาพรวมตามยุทธศาสตร์ของธนาคารและได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารสู่พนักงาน แต่ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้รับการถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารเท่านั้น

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารอมสิน ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร ได้แก่

1) โครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารควรปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้มีความชัดเจนเหมาะสม ไม่ซับซ้อนมากมายหลายระดับเกินควร เพราะจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการประสานงานระหว่างพนักงานและระหว่างหน่วยงาน จนทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า และมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสูง การที่องค์กรมีโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่กำหนดนั้น จะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการซึ่งเป็นการช่วยลดต้นทุน ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต้นทุนและทำให้การประสานงานระหว่างพนักงานและระหว่างหน่วยงานเกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เช่น ควรมีการทบทวนลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละหน่วยงานว่าสามารถเชื่อมโยงงานระหว่างกันได้หรือไม่ซึ่งจะนำไปสู่การรวบรวมหน่วยงานเพื่อให้โครงสร้างขององค์กรไม่ซับซ้อนมากมายหลายระดับเกินควร เป็นต้น

2) ระบบภายในองค์กร ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับภารกิจตามนโยบายของธนาคารและผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ราบรื่นไม่สะดุดขัดข้อง เนื่องจากเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้การทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากมีการพัฒนาระบบงานด้วยการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นตอบสนองการทำงานได้เร็วขึ้น เช่น มีการจัดเก็บเอกสารในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ทดแทนการถ่ายเอกสาร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นสำเนา ลูกค้าสามารถลงนามผ่านระบบออนไลน์ด้วยลายเซ็น e-Signature ผ่านทางออนไลน์ แทนการลงนามในกระดาษ เป็นต้น

3) พนักงานขององค์กร ควรจัดสรรกำลังบุคลากรให้ได้อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน ไม่ให้เกิดปัญหาในเรื่องการขาดแคลนบุคลากรในแต่ละฝ่ายแต่ละตำแหน่งงาน และควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้ความรอบรู้ชำนาญในงาน จนเกิดเป็นความมั่นใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งควรเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการได้มีโอกาสนำเสนอผลงาน เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภูมิใจว่าตนเองได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

ปัจจัยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ได้แก่ ด้านการเงิน ธนาคารควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีทักษะทางด้านการเงิน รวมทั้งออกแบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินทักษะทางการเงินของพนักงานควบคู่กันไป เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติทางการเงินที่ดีซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมทางการเงิน เช่น การทำให้พนักงานทุกคนเกิดความตระหนักในการใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า มีส่วนร่วมในการช่วยประหยัดทรัพยากรและประหยัดพลังงานซึ่งเป็นการลดต้นทุนด้านการดำเนินงาน ทำให้ธนาคารมีผลดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ในการศึกษางานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาลักษณะเชิงคุณภาพควบคู่เพิ่มเติม เพราะจะทำให้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมีความละเอียดและมีคุณภาพมากขึ้น เช่น การสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน โดยตรง เพื่อให้ธนาคารได้รับข้อมูลคำแนะนำหรือความคิดเห็นใหม่ๆ ที่จะนำมาแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงาน

2) ควรทำการศึกษาถึงปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน เนื่องจากทั้งสองปัจจัยมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กรที่ได้ทำการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาด้านบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2561. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 31. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกศรา รักชาติ. 2555. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน. วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์. 33(2) : 188-202.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546. วิสัยทัศน์พันธกิจและค่านิยมสำหรับการสร้างองค์กรยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2564. รายงานผลการสำรวจทักษะทางการเงินของไทยปี 2559. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://doh.hpc.go.th/data/HL/ThaiFinancialSkillSurvey2559.pdf>
- ธนาคารออมสิน. 2564. รายงานประจำปี 2562. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http://www.gsb.or.th/media/2020/07/TH\\_GSB-ANNUAL-REPORT6220.6-1.pdf](http://www.gsb.or.th/media/2020/07/TH_GSB-ANNUAL-REPORT6220.6-1.pdf).
- ชั้นยัชกร ชิตพิงศ์วิวัฒน์. 2552. “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร.” สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นลพรรณ บุญฤทธิ์. 2558. “ปัจจัยต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.” สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นลพรรณ บุญฤทธิ์. 2548. “ทัศนคติของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรบริษัท คูเวต ปีโตเลียม (ประเทศไทย) จำกัด.” สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปัทมาธิ์ย์ ฟองแพร่. 2559. “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี.” สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มงคล ศรีแสง. “รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิผลของการประปา ส่วนภูมิภาคในภาค 2”  
**วิชาการธรรมทรรศน์**. 18(3) : 29-39.

ฤทัยรัตน์ แสนศิลา. 2557. “ปัจจัยด้านการบริหารจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นพลเมืองอาเซียน  
 ของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต  
 คณะสาขาวิชาพัฒนศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วัฒนา วัฒนพงศ์. 2546. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ : แปะซิฟิค.

วิพาร บุญมาเลิศ. 2561. “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงกรณีศึกษา บริษัท เบทาโกร  
 เกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” การค้นคว้าอิสระ  
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2538. **ทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์**. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

ศูนย์ข้อมูลสำนักงานเศรษฐกิจการคลังกระทรวงการคลัง. 2564. **อัตรา NPL ของระบบสถาบันการเงิน  
 การเงินเฉพาะกิจระบบศูนย์ข้อมูลสำนักงานเศรษฐกิจการคลังกระทรวงการคลัง**.  
 (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https://www.fpo.go.th/main/Statistic-Database/sfi/4955/  
 11154.aspx](https://www.fpo.go.th/main/Statistic-Database/sfi/4955/11154.aspx).

ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินธนาคารแห่งประเทศไทย. 2564. **สถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Specialized  
 Financial Institutions : SFIs)**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https://www.1213.or.th/th/  
 aboutfcc/finservices/Pages/SFIs.aspx](https://www.1213.or.th/th/aboutfcc/finservices/Pages/SFIs.aspx).

สายสมร อีสอาด. 2557. “ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อ  
 การเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน.” วิทยานิพนธ์  
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะสาขาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สุโรจนา ศากยะ. 2562. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต.”  
 การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Kaplan, Robert, S. and Norton David, P. 1996. **The Balanced Scorecard : Translating Strategies  
 into Action**. Boston : Harvard Business School Press.

## ภาคผนวก



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## บันทึกข้อความ

ธนาการอุดมศึกษา ภาค 2 ศูนย์ควบคุมและบริหารหนังสือเขตถนนเพชรบุรี โทร.02-2530242 IP 227101

ที่ ขค.2ถ. 3765/2564

วันที่ 6 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผคน.

ด้วยข้าพเจ้านางสาวสุภาวดี ทิมพัทธกิจ รหัสพนักงาน 54-1194-0 สังกัดหน่วยควบคุมคุณภาพหนังสือ ศูนย์ควบคุมและบริหารหนังสือเขตถนนเพชรบุรี ภาค 2 เป็นผู้ได้รับพิจารณาทุนการศึกษาจากธนาการเพื่อเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโท ปัจจุบันเป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาสาขานวัตกรรมเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คณะการบริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัย เรื่อง "ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนังสือธนาการอุดมศึกษา" มีความประสงค์ขอตกลงเครื่องมือวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์ในการขอตกลงเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

นางสาวสุภาวดี ทิมพัทธกิจ

( นางสาวสุภาวดี ทิมพัทธกิจ )

พนักงานบริหารหนังสือ 7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## บันทึกข้อความ

ธนาคารออมสิน ภาค 2 ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตถนนเพชรบุรี โทร.02-2530242 IP 227101

ที่ ขค.2ถ.3766/2564

วันที่ 6 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผคน.

ด้วยข้าพเจ้านางสาวสุภาวดี ทิมพักกดี รหัสพนักงาน 54-1194-0 สังกัดหน่วยควบคุมคุณภาพหนี้ ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตถนนเพชรบุรี ภาค 2 เป็นผู้ได้รับพิจารณาทุนการศึกษาจากธนาคารเพื่อเข้ารับการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ปัจจุบันเป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาด้านเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คณะการบริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัย เรื่อง "ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

สุภาวดี ทิมพักกดี

( นางสาวสุภาวดี ทิมพักกดี )  
พนักงานบริหารหนี้ 7

7/9/22, 5:26 PM

Mail - Supawadee Pimpakdee - Outlook

**ขอทดลองเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยค่ะ**

Supawadee Pimpakdee &lt;SupawadeeP@gsb.or.th&gt;

Thu 10/7/2021 13:51

To: Department.DCM ฝ่ายควบคุมและบริหารหนี้ &lt;Department.DCM@gsb.or.th&gt;

1 attachments (2 MB)

ขอทดลองเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย.pdf;

เรียน ผ.คน.

ตามที่ข้าพเจ้า นางสาวสุภาวดี พิมพ์ภักดิ์ พนักงานบริหารหนี้ 7 สังกัดหน่วยควบคุมคุณภาพหนี้ ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตถนนเพชรบุรี ภาค 2 เป็นผู้ที่ได้รับทุนการศึกษาจากธนาคารในระดับปริญญาโท โดยปัจจุบันศึกษาอยู่ที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คณะการบริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ โดยได้ทำท้าววิจัย เรื่อง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน เพื่อศึกษาคำนิยมนร่วมของพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสิน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินของพนักงานในศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ธนาคารออมสินจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคำนิยมนร่วมของพนักงานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นผู้ช่วยผู้จัดการและพนักงานสังกัดศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ทั่วประเทศ จำนวน 36 แห่ง (ตามเอกสารแนบ)

ในการนี้เพื่อให้การเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการจัดส่งชุดแบบสอบถาม <https://forms.gle/apnsd1RxGy5e4LFm6> ให้แก่หน่วยงานตามรายชื่อที่แนบไว้ข้างต้นนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

น.ส.สุภาวดี พิมพ์ภักดิ์

โทร. 088-3392292

IP Phone : 227101

<https://outlook.office.com/mail/deeplink?Print>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

1/2

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## แบบสอบถาม

### ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะการบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

โดยข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับและนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาสำหรับเรื่องนี้เท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

#### คำอธิบาย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบการประเมินค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร

ส่วนที่ 3 แบบการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

#### คำถามคัดกรอง

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ตรงกับความเป็นจริงและช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

#### 1. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสินสังกัดหน่วยงานใด

- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้สำนักพหลโยธิน
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตสะพานใหม่
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตพร้อมพงษ์
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตพระโขนง
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้สำนักราชดำเนิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตบางแค
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตประจวบคีรีขันธ์
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตสมุทรสาคร
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตกาญจนบุรี
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตนนทบุรี
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตลพบุรี
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตนครสวรรค์
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตกำแพงเพชร
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตพิษณุโลก
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตลำพูน
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตเชียงใหม่ 2
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตเชียงราย
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตลำปาง
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตอุดรธานี 1
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตเลย
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตมหาสารคาม
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตมุกดาหาร
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตสุรินทร์
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตอุบลราชธานี 1
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตนครราชสีมา 2
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตปราจีนบุรี
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตสระบุรี
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตอ่างทอง
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตสมุทรปราการ
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตระยอง
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตชุมพร
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตภูเก็ต
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตกระบี่
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตตรัง
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตสงขลา 2
- ศูนย์ควบคุมและบริหารหนีเขตนราธิวาส

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

#### 1. เพศ

- เพศชาย  
 เพศหญิง

#### 2. อายุงาน

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี  
 มากกว่า 5 -10 ปี  
 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

#### 3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 สูงกว่าปริญญาตรี

#### 4. ตำแหน่งงาน

- ผู้ช่วยผู้จัดการ  
 พนักงานระดับปฏิบัติการ

#### 5. แผนกงาน

- หน่วยควบคุมคุณภาพหนี้  
 หน่วยบริหารหนี้  
 หน่วยบริหารคดี  
 หน่วยสนับสนุนและควบคุมคุณภาพหนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ส่วนที่ 2 แบบการประเมินค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างและระบุคำตอบในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

|   |         |                    |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก        |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย       |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

| ค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>1. โครงสร้างขององค์กร</b>   |                  |   |   |   |   |
| 1.1 ธนาคารออมสินมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน<br>ทุกคนรู้ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง              |                  |   |   |   |   |
| 1.2 โครงสร้างของธนาคารออมสินมีการกระจายอำนาจใน<br>ระดับเหมาะสม                                       |                  |   |   |   |   |
| 1.3 โครงสร้างของธนาคารออมสินไม่ซับซ้อนมากมาย<br>ระดับเกินควร จนทำให้ทำงานล่าช้า                      |                  |   |   |   |   |
| <b>2. กลยุทธ์ขององค์กร</b>   |                  |   |   |   |   |
| 2.1 ธนาคารออมสินสามารถสร้างแผนการดำเนินงานที่<br>ทันสมัย   |                  |   |   |   |   |
| 2.2 ธนาคารออมสินมีนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน   |                  |   |   |   |   |
| 2.3 ธนาคารออมสินมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ใช้ได้ในระยะ<br>ยาว  |                  |   |   |   |   |
| 2.4 ธนาคารออมสินมีแผนงานที่สอดคล้องกันในทุกระดับ<br>ชั้น ตั้งแต่ระดับนโยบายสูงสุดจนถึงระเบียบปฏิบัติ |                  |   |   |   |   |
| <b>3. ระบบภายในองค์กร</b>  |                  |   |   |   |   |
| 3.1 ธนาคารออมสินมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกับ<br>นโยบายของธนาคาร                                      |                  |   |   |   |   |
| 3.2 ธนาคารออมสินสนับสนุนการพัฒนาระบบงานให้<br>ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง                                  |                  |   |   |   |   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ใช้สำหรับวิจัยในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปยังบุคคลอื่นใด

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ค่านิยมร่วมในการดำเนินการขององค์กร   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>3. ระบบภายในองค์กร</b>  |                  |   |   |   |   |
| 3.3 ธนาคารออมสินมีระบบการทำงานที่ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ราบรื่นโดยไม่สะดุดขัดข้อง         |                  |   |   |   |   |
| <b>4. รูปแบบการบริหารองค์กร</b>  |                  |   |   |   |   |
| 4.1 ธนาคารออมสินมีการพัฒนารูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์                             |                  |   |   |   |   |
| 4.2 การปฏิบัติงานในธนาคารออมสินมีความลื่นไหล และสามารถแก้ไขปัญหา                           |                  |   |   |   |   |
| 4.3 ธนาคารออมสินมีรูปแบบการบริหารที่โปร่งใสและยุติธรรม                                     |                  |   |   |   |   |
| <b>5. พนักงานขององค์กร</b>   |                  |   |   |   |   |
| 5.1 ธนาคารออมสินมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ         |                  |   |   |   |   |
| 5.2 ธนาคารออมสินจัดสรรกำลังบุคลากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน                              |                  |   |   |   |   |
| 5.3 พนักงานธนาคารออมสินมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จให้แก่ธนาคาร                               |                  |   |   |   |   |
| 5.4 พนักงานธนาคารออมสินพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ในธนาคารออมสิน                            |                  |   |   |   |   |
| <b>6. ทักษะขององค์กร</b>   |                  |   |   |   |   |
| 6.1 ธนาคารออมสินเป็นองค์กรที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจการเงินการธนาคาร |                  |   |   |   |   |
| 6.2 ธนาคารออมสินเชี่ยวชาญในการสร้างผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า       |                  |   |   |   |   |
| 6.3 ธนาคารออมสินสามารถสืบทอดทักษะการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้พนักงานจากรุ่นสู่รุ่น          |                  |   |   |   |   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ส่วนที่ 3** แบบการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างและระบุคำตอบในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

|   |         |                    |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก        |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย       |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

| ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ของธนาคารออมสิน  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>1. ด้านการเงิน</b>  |                  |   |   |   |   |
| 1.1 ท่านมีส่วนช่วยในการลดต้นทุนด้านการดำเนินงาน เช่น การประหยัดทรัพยากร การประหยัดพลังงาน                      |                  |   |   |   |   |
| 1.2 ท่านมีส่วนช่วยทำให้ธนาคารออมสินมีผลดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น การติดตามให้ลูกหนี้มีการชำระมากที่สุด |                  |   |   |   |   |
| 1.3 ท่านมีการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของธนาคารออมสินอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด                           |                  |   |   |   |   |
| 1.4 ท่านมีความตระหนักในการใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายให้เกิดความคุ้มค่า เช่น งบประมาณค่าใช้จ่ายในการออกติดตามหนี้    |                  |   |   |   |   |
| <b>2. ด้านลูกค้า</b>   |                  |   |   |   |   |
| 2.1 ท่านมีความตั้งใจในการให้บริการที่รวดเร็วแก่ลูกค้าอยู่เสมอ  |                  |   |   |   |   |
| 2.2 ท่านให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน   |                  |   |   |   |   |
| 2.3 ท่านสร้างความสัมพันธ์อันดีและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข                              |                  |   |   |   |   |
| 2.4 แนวโน้มการร้องเรียนจากลูกค้าของหน่วยงานของท่านลดลง   |                  |   |   |   |   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมและ<br>บริหารหนี้ของธนาคารออมสิน                               | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>2. ด้านลูกค้า</b>  |                  |   |   |   |   |
| 2.5 ลูกค้ามีการแสดงออกถึงความชื่นชอบธนาคารออมสิน<br>เช่น ชมพนักงาน บอกรับรองความดีของธนาคารต่อผู้อื่น |                  |   |   |   |   |
| <b>3. ด้านกระบวนการภายใน</b>  |                  |   |   |   |   |
| 3.1 ท่านปฏิบัติงานได้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด  |                  |   |   |   |   |
| 3.2 ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและบรรลุ<br>เป้าหมายของธนาคารออมสิน                              |                  |   |   |   |   |
| 3.3 ทีมงานของท่านทำงานประสานกันอย่างราบรื่น ไม่คั่ง<br>ค้างติดขัด                                     |                  |   |   |   |   |
| 3.4 กระบวนการของธนาคารลดความเสี่ยงหรือผิดพลาดจาก<br>การทำงานได้ดี                                     |                  |   |   |   |   |
| 3.5 ธนาคารออมสินมีเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยให้<br>กระบวนการปฏิบัติงานง่ายขึ้น                             |                  |   |   |   |   |
| <b>4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>  |                  |   |   |   |   |
| 4.1 ท่านมีทักษะ ความรู้ และความชำนาญในงานเพิ่มขึ้น  |                  |   |   |   |   |
| 4.2 ท่านได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการ<br>ปฏิบัติงานอยู่เสมอ                            |                  |   |   |   |   |
| 4.3 ท่านมีความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีและ<br>สารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี     |                  |   |   |   |   |
| 4.4 ท่านมีทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานที่ดี  |                  |   |   |   |   |

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

|                  |  |
|------------------|--|
| ชื่อ-นามสกุล     | นางสาวสุภาวดี พิมพักดิ์  |
| วัน เดือน ปีเกิด | 3 มิถุนายน 2530  |
| ที่อยู่          | 222/149 หมู่บ้าน โกลเด้นทาวน์บางนา-สวนหลวง ถนนกาญจนาภิเษก<br>แขวงดอกไม้ เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร   |
| ประวัติการศึกษา  | 2552 บัณฑิตบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  |
| ประวัติการทำงาน  | พ.ศ.2561 – ปัจจุบัน<br>ตำแหน่งพนักงานบริหารหนี้ 6-7<br>ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้เขตถนนเพชรบุรี<br>ธนาคารออมสินเขตควบคุมและบริหารหนี้ภาค 2<br>พ.ศ.2561 – 2559<br>ตำแหน่งพนักงานธุรกิจสาขา 5-6<br>ธนาคารออมสินสาขาवरจักร<br>ธนาคารออมสินเขตถนนเพชรบุรี ธนาคารออมสินภาค 2<br>พ.ศ.2559 – 2557<br>ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ 5<br>ธนาคารออมสินสาขาบึงกิ้งี เคหะร่มเกล้า<br>ธนาคารออมสินเขตมีนบุรี ธนาคารออมสินภาค 2<br>พ.ศ.2557 – 2554<br>ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ 4-5<br>ธนาคารออมสินสาขาคำชะอี<br>ธนาคารออมสินเขตมุกดาหาร ธนาคารออมสินภาค 11 |
| โทรศัพท์         | 088-339-2292   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้