



กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง



โดย

นางสาวอรุณกมล ศุขเอนก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปริญญาตรีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง



โดย
นางสาวอรุณกมล ศุขเอนก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK TO BE HIGH
PERFORMANCE ORGANIZATION



By
MISS Arunkamon SUK-ANEK

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2018
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง
โดย	อรุณกมล สุขเอนก
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิวัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ การุณย์ลักษณ์ พหลโยธิน)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ สังข์รักษา)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิทยา ชินบุตร)

56604908 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาวิชาชีพบัณฑิต

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหารจัดการ / ธนาคารพาณิชย์เอกชน / องค์การสมรรถนะสูง

นางสาว อรุณกมล ศุขเอนก: กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ (1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (2) เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง และ (3) เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิจัยใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ผลด้วยการพรรณนาวิเคราะห์และศึกษาสภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อจับคู่สำหรับสร้างกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนากลยุทธ์ ผลที่ได้นำเข้าสู่ขั้นตอนที่ 3 ประเมินคุณภาพกลยุทธ์ด้วยการประชุมเชิงนโยบาย และขั้นตอนที่ 4 จัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการและข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารระดับต่างๆ ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวนรวมทั้งสิ้น 32 คน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนอยู่ภายใต้ความกดดันจากกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ และด้วยบริบทของธนาคารพาณิชย์เอกชนซึ่งเป็นศูนย์กลางการออม การลงทุน จึงให้ความสำคัญต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการพัฒนาคุณภาพบริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบกับสภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นจุดแข็งของธนาคารพาณิชย์คือ มีศักยภาพด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหาร พนักงานที่มีขีดความสามารถ มีความพร้อมต่อการพัฒนาในทุกมิติ สอดรับโอกาสจากนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ สู่ระบบสังคมไร้เงินสด เกิดการขยายตลาดการลงทุนไปยังประเทศภูมิภาคอาเซียน แม้ว่ามีจุดอ่อนคือ ประสพการณ์ผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยปฏิบัติ รวมทั้งอุปสรรคจากจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นและพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตามนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์จึงเน้นสนองตอบต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์ และผ่านการเสวนาผู้กำหนดนโยบายเพื่อประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ 5 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งสร้างและพัฒนา นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินธนาคารอัจฉริยะสู่สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง กลยุทธ์ที่ 2 ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้รับรองรับสังคมศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ได้ตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชน คือ BANKING Strategy Model และจัดทำข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ 14 แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์

56604908 : Major (Management)

Keyword : STRATEGIC MANAGEMENT / COMMERCIAL BANK / HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

MISS ARUNKAMON SUK-ANEK : STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK TO BE HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PORNCHAI DHEBPANYA

This research objectives are 1) to study the management and the environment affecting the development of private commercial banks to become high-performance organization 2) to propose and develop the strategic management for private commercial bank to be high performance organization 3) to define the strategic management and recommendations for the management of private commercial bank to be a high-performance organization by adopting qualitative research methods. This research is divided into 4 steps. Step 1 is to use the analysis research technique, the in-depth interviews, the results of the descriptive analysis, the study on the organizational environment with SWOT analysis, and to create strategic options with the TOWS Matrix. Step 2 is to create and to develop strategies which results are for step 3 is to assess the quality of the strategy by arranging the policy making process. Step 4 is to develop the strategies and the recommendations by proposing the results descriptive. The sampling group in total 32 people selected from 2 private commercial banks.

The research found that the condition of managing private commercial banks is under pressure from economic globalization therefore, improvement of quality with innovation and digital technology and supporting customer need are important role of private commercial bank. The private commercial banks to be high-performance organization consisting of 5 strategies. Strategy 1 is focus on the creation of model and develops technological innovation to provide services with intelligent banking finance (AI) to cashless society. Strategy 2 is adhering to corporate governance principles. Strategy 3 to move organizational culture to forwards the 21st century society. Strategy 4 is supporting change agent development leaders and the strategy 5 is to focus on a buildup of the learning organization as entirely. The management strategy model for private commercial banks is the BANKING Strategy Model and provides strategic management recommendations for private commercial banks to high performance organizations with 14 Strategic Management Guidelines.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ เนื่องจากการเอาใจใส่เป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รองศาสตราจารย์ การ์ณย์ลักษณ์ พหลโยธิน อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รวมถึง รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา และรองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา ชินบุตร กรรมการสอบ ซึ่งเป็นผู้ให้การชี้แนะและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทำให้ดุชฎินิพนธ์มีความสมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ และผู้เกี่ยวข้องในการจัดเตรียมข้อมูล ทั้งของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก การจัดสนทนากลุ่ม การจัดเสวนาผู้กำหนดนโยบาย ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลมาจัดทำกรวิจัยกระทั่งสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัวที่ให้การสนับสนุนทั้งกำลังกาย กำลังใจ และเป็นทุกสิ่งเพื่อสนับสนุนทุกอย่างให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด กราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ คำสั่งสอน คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ทำให้รับรู้ได้ว่า ความรู้ไม่มีวันสิ้นสุดหากใจไม่หยุดเรียนรู้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และ วิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยให้ดุชฎินิพนธ์มีคุณค่าความน่าเชื่อถือทางวิชาการมากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเพื่อนหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทุกคนที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ต่างๆ และเป็นกัลยาณมิตรที่ดีตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่ กระทั่งจบการศึกษา รวมทั้งพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ของผู้วิจัยทุกคนที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนและกำลังใจตลอดมา คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบผลความดีนี้แด่ พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และบุคคลในครอบครัวซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิด ให้การสนับสนุนและกำลังใจด้วยดีเสมอมา

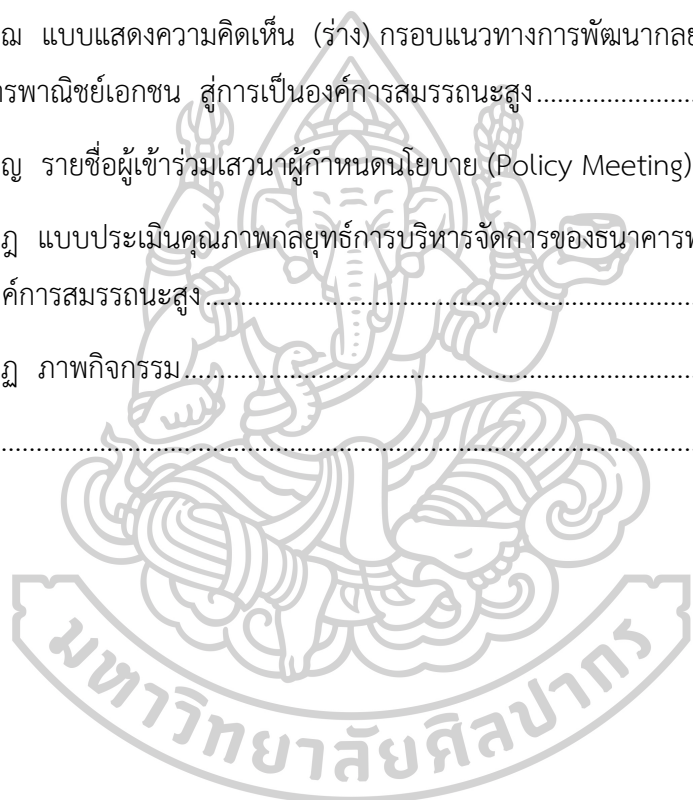
อรุณกมล ศุขเอนก

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
คำถามการวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	11
กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	13
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	32
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร.....	60
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง.....	80
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	106
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	114

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	120
ชั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคาร พาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	120
ชั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง	125
ชั้นตอนที่ 3 ประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง	126
ชั้นตอนที่ 4 จัดทำกลยุทธ์และข้อเสนอแนะ การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง	127
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	129
ชั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคาร พาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	129
ชั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง	171
ชั้นตอนที่ 3 ประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง	186
ชั้นตอนที่ 4 จัดทำกลยุทธ์และข้อเสนอแนะการบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง	193
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	205
สรุปผลการวิจัย.....	205
อภิปรายผล.....	209
ข้อเสนอแนะ	215
รายการอ้างอิง	217
ภาคผนวก.....	227
ภาคผนวก ก แบบบันทึกข้อมูลการวิจัยเอกสาร.....	228
ภาคผนวก ข แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก	230

ภาคผนวก ค	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย	233
ภาคผนวก ง	หนังสือขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย	235
ภาคผนวก จ	หนังสือขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูล	240
ภาคผนวก ฉ	หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์.....	243
ภาคผนวก ช	รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก	246
ภาคผนวก ซ	รายชื่อผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม	248
ภาคผนวก ฌ	แบบแสดงความคิดเห็น (ร่าง) กรอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการ ธนาكارพาณิชย์เอกชน สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง.....	250
ภาคผนวก ฎ	รายชื่อผู้เข้าร่วมเสวนาผู้กำหนดนโยบาย (Policy Meeting)	253
ภาคผนวก ฏ	แบบประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาكارพาณิชย์เอกชน สู่การ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง.....	255
ภาคผนวก ฐ	ภาพกิจกรรม.....	257
ประวัติผู้เขียน.....		261

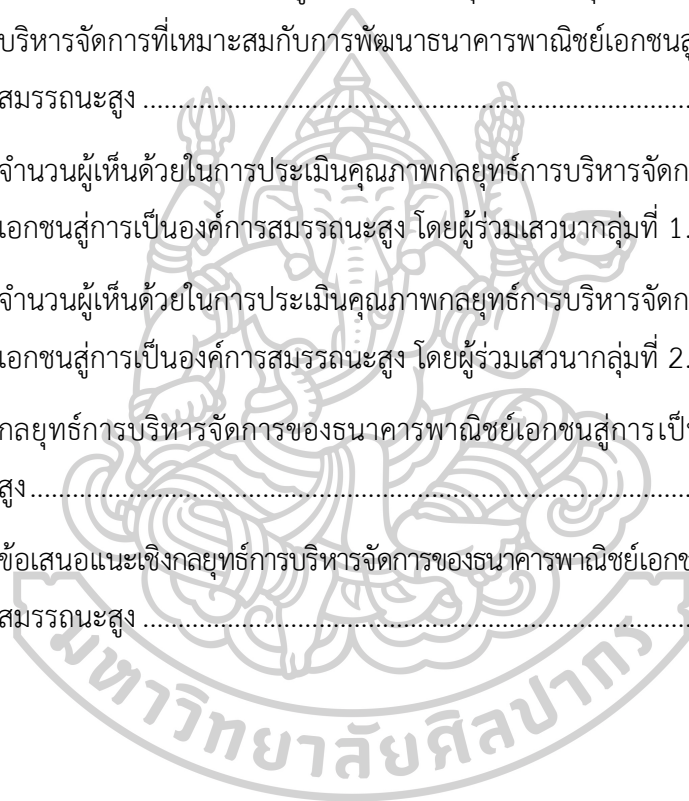


สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	การจับคู่แบบ TOWS Matrix เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์.....	24
ตารางที่ 2	การจับคู่แบบ TOWS Matrix เพื่อกำหนดรูปแบบกลยุทธ์.....	25
ตารางที่ 3	ความหมายองค์การสมรรถนะสูง.....	82
ตารางที่ 4	การวิเคราะห์แนวคิดและหลักการองค์การสมรรถนะสูง	102
ตารางที่ 5	การวิเคราะห์องค์ประกอบ แนวทางการปฏิบัติขององค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิด ของนักวิชาการ	103
ตารางที่ 6	ผลประกอบการของธนาคารพาณิชย์เอกชน ปี พ.ศ. 2558-2561	136
ตารางที่ 7	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การภายใน : จุดแข็งของธนาคารพาณิชย์เอกชน	160
ตารางที่ 8	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การภายใน : จุดอ่อนของธนาคารพาณิชย์เอกชน	162
ตารางที่ 9	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การภายนอก : โอกาสของธนาคารพาณิชย์เอกชน	164
ตารางที่ 10	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การภายนอก : อุปสรรคของธนาคารพาณิชย์เอกชน	165
ตารางที่ 11	การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่ TOWS Matrix : จุดแข็งและโอกาส (SO).....	166
ตารางที่ 12	การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่ TOWS Matrix : จุดอ่อนและโอกาส (WO)	167
ตารางที่ 13	การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่ TOWS Matrix : จุดแข็งและอุปสรรค (ST).....	168
ตารางที่ 14	การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่ TOWS Matrix : จุดอ่อนและอุปสรรค (WT).....	169
ตารางที่ 15	การถ่วงน้ำหนักกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชน.....	170
ตารางที่ 16	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาพแวดล้อมองค์การ.....	170
ตารางที่ 17	(ร่าง) กรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การ สมรรถนะสูง.....	172
ตารางที่ 18	กลยุทธ์และจำนวนผู้ให้ความเห็นกลุ่มที่ 1 ต่อร่างกรอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง	177

ตารางที่ 19	จำนวนความคิดเห็นของกลุ่มที่ 1 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	178
ตารางที่ 20	กลยุทธ์และจำนวนผู้ให้ความเห็นกลุ่มที่ 2 ต่อร่างกรอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	182
ตารางที่ 21	จำนวนความคิดเห็นของกลุ่มที่ 2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	183
ตารางที่ 22	ประมวลความคิดเห็นของผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 2 กลุ่มในการเลือกกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	184
ตารางที่ 23	จำนวนผู้เห็นด้วยในการประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้ร่วมเสวนากลุ่มที่ 1	189
ตารางที่ 24	จำนวนผู้เห็นด้วยในการประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้ร่วมเสวนากลุ่มที่ 2	192
ตารางที่ 25	กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	193
ตารางที่ 26	ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	196



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	3
ภาพที่ 2	กรอบแนวคิดการวิจัย	12
ภาพที่ 3	ระดับกลยุทธ์องค์การ	17
ภาพที่ 4	ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และกลยุทธ์	17
ภาพที่ 5	ตัวแบบ 7-S ของบริษัทที่ปรึกษา McKinsey	18
ภาพที่ 6	ตัวแบบห้าพลังการแข่งขัน (The Five Competitive Forces) ของ Porter	23
ภาพที่ 7	แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	26
ภาพที่ 8	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ	74
ภาพที่ 9	ตัวแบบองค์การสมรรถนะสูง.....	89
ภาพที่ 10	แสดงขั้นตอนการดำเนินการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการและ สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การ สมรรถนะสูง	125
ภาพที่ 11	ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	128
ภาพที่ 12	ผลิตภัณฑ์มวลรวมและอัตราเงินเฟ้อของประเทศไทยช่วงปี พ.ศ. 2537-2559	131
ภาพที่ 13	ปริมาณการทำธุรกรรมด้วยการโอนเงินผ่านช่องทางต่างๆ ปี พ.ศ. 2561	135
ภาพที่ 14	ตำแหน่งสำหรับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรสู่องค์กร สมรรถนะสูง	171
ภาพที่ 15	ตัวแบบเชิงกลยุทธ์: BANKING Strategy Model สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง.....	194
ภาพที่ 16	สัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).....	258
ภาพที่ 17	สัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).....	258

ภาพที่ 18 สัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).....259

ภาพที่ 19 สัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)..... 259

ภาพที่ 20 สัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)260



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงบริบททางเศรษฐกิจตามกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในหลายประเทศทั่วโลก ทำให้เกิดทางเลือกนโยบายด้านเศรษฐกิจตามแนวคิดเสรีนิยมสมัยใหม่ (Neo-Liberalism) โดยนำนโยบายการเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน และการเงิน ที่สำคัญคือ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในกิจกรรมทางเศรษฐกิจแทนภาครัฐ (Robison and Hewison, 2005) ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์ยังนำมาซึ่งบริบททางเทคโนโลยีสารสนเทศและความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมใหม่ (วิโรจน์ อาลี, 2548) ก่อให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น การเลียนแบบค่านิยม ความต้องการสินค้าและคุณภาพบริการตามยุคสมัย การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งเป็นตัวเร่งสำคัญที่องค์การภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ อาทิ นวัตกรรมบริการอัจฉริยะ และระบบนำส่งสินค้าที่รวดเร็ว ท้นต่อความต้องการของประชาชนและผู้บริโภคที่แปรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่ขับเคลื่อนไปข้างหน้า ภายใต้ยุคแห่งการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (information and communication technologies) กระทั่งพัฒนาแบบก้าวกระโดดสู่ยุคนวัตกรรมทางเทคโนโลยีแบบดิจิทัล (Digital Technology) เสมือนการบูรณาการระบบความก้าวหน้าเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ ระบบโทรคมนาคม ระบบคอมพิวเตอร์ ความบันเทิง ภาพ เสียง แล้วส่งต่อให้ประชาชนและผู้บริโภคได้ใช้ประโยชน์เพื่อการสื่อสาร ส่วนภาคองค์การใช้สนับสนุนระบบการทำงานและเสริมศักยภาพการบริหารจัดการ ฯลฯ

กระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ เป็นแรงกดดันภายนอกและความจำเป็นภายในประเทศ จึงเกิดแนวคิดการรวมกลุ่มประเทศเพื่อปรับเปลี่ยนบริบททางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค (Hirst and Thompson, 2000) ดังเช่นการรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีสมาชิกทั้งสิ้น 10 ประเทศ ได้แก่ บรูไน กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย เมียนมา ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เวียดนาม และไทย การรวมกลุ่มนี้ส่งผลให้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีขนาดใหญ่และขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการค้า และการลงทุนระหว่างประเทศภายในภูมิภาค มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ระบบเศรษฐกิจโลก ในขณะที่ประเทศไทยมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของ กลุ่มประเทศลุ่มน้ำโขง ได้แก่ กัมพูชา ลาว เมียนมา และเวียดนาม นับเป็นเขตเศรษฐกิจที่ขยายตัวสูงสุดในประชาคม

เศรษฐกิจอาเซียนอีกด้วย (ธนาคารกรุงเทพ, 2559) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานช่วยให้การเชื่อมโยงสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ สามารถเข้าถึงกันด้วยความสะดวกรวดเร็ว เป็นปัจจัยส่งเสริมโอกาสด้านการค้า การสร้างเครือข่ายธุรกิจภายในภูมิภาค โดยที่รัฐบาลไทยได้จัดตั้งธนาคารเพื่อการนำเข้าและส่งออก (Export-Import Bank) เพื่อเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมและพัฒนาระบบการค้า ให้ความช่วยเหลือทางการเงินสำหรับบริษัทที่ต้องการเคลื่อนย้ายการลงทุนไปต่างประเทศ กล่าวได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับภูมิภาคอาเซียน

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากกระแสแห่งการพัฒนา กัดค้นให้องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทายที่เกิดขึ้นในสังคมยุคใหม่ จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ประกอบด้วย การเมืองการปกครองผ่านนโยบายรัฐบาล (Political/Policy) สภาพการณ์แข่งขันทางเศรษฐกิจ (Economic) กระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social) การพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยี (Technology) ระเบียบปฏิบัติหรือกฎหมาย (Law) ที่องค์การต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในขณะเดียวกันก็ต้องป้องกันไม่ให้อาการกัดค้นดังกล่าวมากระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ จึงต้องมีกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การเพื่อรักษาจุดแข็ง (Strengths) ขจัดจุดอ่อน (Weaknesses) แสวงหาโอกาส (Opportunities) และหลีกเลี่ยงอุปสรรค (Threats) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการจัดการองค์การทั้งสิ้น (Idris, M.A., M.F. Dollard and A.H. Winefield, 2011) ดังนั้นองค์การต้องสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการ (อรุณกมล สุขอนเนก และประสพชัย พสุนนท์, 2557) เพื่อการดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ตลอดจนแสวงกระบวนการพัฒนาหรือสร้างระบบการบริหารจัดการ และสร้างภูมิคุ้มกัน เพิ่มสมรรถนะองค์การเพื่อเผชิญกับความท้าทาย นำพาองค์การก้าวสู่ความเป็นเลิศในที่สุด (พิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์, 2555) ดังนั้นแนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ จึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับดึงขีดความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์การ โดยเฉพาะระบบบริหารจัดการ ดังที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2561) มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติคือ กรอบการบริหารจัดการและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีเจตนาให้การสนับสนุนและกระตุ้นองค์การธุรกิจมีระบบการจัดการคุณภาพที่เป็นเลิศ



ภาพที่ 1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561.

จากภาพทำให้เห็นถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เมื่อองค์กรที่มีความเป็นเลิศย่อมได้รับการประกาศเกียรติคุณในระดับมาตรฐานโลก แต่หากมองในเชิงระบบ เกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์เป็นแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร การปฏิบัติ และผลการดำเนินการตามมาตรฐานความเป็นเลิศ นำองค์กรตนให้ประสบผลสำเร็จได้เช่นเดียวกัน องค์กรต้องที่การพัฒนาสู่มาตรฐานความเป็นเลิศ อาจพิจารณาเกณฑ์เชิงระบบในการประยุกต์ใช้ซึ่งมี 6 เกณฑ์ ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า และ (4) การปฏิบัติการ (5) บุคลากร และ (6) ผลลัพธ์ ไปกำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการย่อมส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถให้ องค์กรสู่ความเป็นเลิศ สามารถแข่งขันทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลกได้

จากเกณฑ์ดังกล่าวเป็นที่น่าสังเกตว่า หากนำมาประยุกต์เป็นแนวทางหรือกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ จึงมีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงคือ (1) กระบวนการคิดเชิงระบบ (2) วิสัยทัศน์ในการนำองค์กร (3) คุณภาพบริการที่มุ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (5) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (6) มุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่หากพิจารณาควบคู่กับกระแสแห่งการพัฒนาของโลกแล้ว ยังมีแนวทางเพิ่มเติม ได้แก่ การจัดการด้านนวัตกรรมในระบบดิจิทัล และการจัดการที่ดีหรือบรรษัทภิบาล ยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคมและลูกค้า หลักความจริยธรรมความโปร่งใส รวมทั้งการสร้างคุณภาพเชิง ภาพลักษณ์องค์กรเพื่อผลสัมฤทธิ์สูงสุด (Ultimate Outcome) แนวทางการจัดการภายในองค์กร ให้มีความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิด ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ (2551) ที่กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูง ต้องเผชิญกับความท้าทายจากกระแสการเปลี่ยนแปลง จึงเกิดแนวคิดมากมาย เช่น แนวคิด การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) การจัดการแบบแมทริกซ์ (Matrix Knowledge Management) การจัดการแบบมีส่วนร่วม แนวคิดเรื่องเศรษฐกิจฐานความรู้

(Knowledge Base Economic) เกิดขึ้นในปี 1990 ได้รับการกล่าวถึงมาก เพราะเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญต่อความรู้เป็นหลัก ต่อมาประมาณปี 2000 เกิดแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่งกลายเป็นประเด็นที่ถูกกล่าวถึงอย่างแพร่หลาย เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดรับกับแนวคิดของ Osborne and Gaebler (1992) ที่ให้ความสนใจต่อสมรรถนะขององค์การภาครัฐ ที่ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา มีการประกาศกฎหมาย United State Federal Government Performance and Results Act of 1993 เน้นพัฒนาผลการดำเนินงานภาครัฐ โดยกำหนดวัฒนธรรมการทำงานเพื่อสร้างเป็นองค์การที่มีขีดความสามารถสูง เป็นรากฐานการพัฒนาที่เป็นตัวแบบในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่มีความเห็นในทางกลับกันอาจนำองค์การสู่ความล้มเหลวได้ หากการสภาพการณ์เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ในขณะเดียวกันแนวคิดการจัดการสมัยใหม่หลายแนวคิด ถูกนำเข้ามาใช้เพื่อพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง เน้นการสร้างสมรรถนะองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มสมรรถนะองค์การจึงเสมือนการสร้างโอกาสในการเพิ่มผลิตผล (Productivities) ควบคู่กับการยกระดับคุณภาพบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง (ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล, 2554) ดังนั้นการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์การที่มีความสัมพันธ์กับลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมองค์การ ทั้งนี้เพราะการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงเป็นการพัฒนาองค์การตั้งแต่พื้นฐานและการบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืน ยาวนาน (พสุ เตชะรินทร์, 2549)

การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) จึงมีความจำเป็นสำหรับการสร้างภูมิคุ้มกันจากปรากฏการณ์ทางสังคมในช่วงศตวรรษที่ 21 ด้วยการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาแนวทางหรือวิธีการจัดการ อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ (OD) ให้้องค์การมีสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับใช้เป็นตัวแบบการพัฒนาองค์การหรือทางเลือกกลยุทธ์การบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้แก่้องค์การ โดยแผนการบูรณาการองค์ประกอบส่วนย่อยทุกส่วนของ้องค์การมิให้มีความสัมพันธ์ มีทิศทางเดียวกันสำหรับการพัฒนาทั้งองค์การ สู่การบรรลุเป้าหมายหลักของ้องค์การอย่างมีส่วนร่วม ด้วยผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณค่าที่เรียกว่า ้องค์การสมรรถนะสูง

การพัฒนาองค์การสู่การเป็น้องค์การสมรรถนะสูง สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ที่ผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ (สาโรจน์ โอปัททภักชชีวิน, 2550: 4) ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งเป็นทั้งโอกาส อุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อนของ้องค์การ

(สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์, 2542: 5) การกำหนดกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ครอบคลุมกิจกรรมขององค์การ และที่สำคัญกว่านั้นคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น กลยุทธ์การปฏิรูปโครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารภายในและ ภายนอกองค์การ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฯลฯ ตลอดจนการควบคุม ประเมินผลกลยุทธ์ นอกจากการวางแผนกลยุทธ์ที่ผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนากลยุทธ์แล้ว ยังต้องอาศัยผู้นำที่ ความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็นผู้ควบคุมตามกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน (สุเทพ พงษ์ศรีวิวัฒน์, 2544) องค์ประกอบ ต่างๆ ข้างต้น ทำให้องค์การทุกภาคส่วนต้องแสวงหาแนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถสำหรับต่อกร กับความท้าทายและความกดดันที่เกิดขึ้น ให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ คงอยู่อย่างมั่นคง ยั่งยืน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รองรับและเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกได้ เหมาะสมกับคุณลักษณะความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (พิเชษฐ วัฒนทอง, 2553)

จึงเป็นที่น่าสนใจว่า ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ องค์การในรูปแบบสถาบันการเงิน ของประเทศไทย มีกลยุทธ์การบริหารจัดการในยุคนี้อย่างไร เพื่อรองรับและเผชิญกับกระแสโลก อีกทั้งความท้าทาย ความกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ โดยเฉพาะความท้าทาย ด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยีแบบดิจิทัล ความท้าทายต่อนโยบายรัฐบาล ความท้าทายจากพฤติกรรม ทางสังคม ฯลฯ รวมถึงผู้นำสถาบันการเงินไทยกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร มีการปรับทิศทางการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและ ระดับโลก เพื่อให้ธุรกรรมทางการเงินดำเนินไปได้อย่างมีศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างเท่าทันต่อเหตุการณ์อย่างไร ในขณะที่เดียวกันสถาบันการเงินไทยมีการพัฒนาหรือสร้างระบบ บริหารจัดการภายในองค์การเพื่อให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ หรือมีการจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการ สถาบันทางการเงินไทยสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มีการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในยุคกระแส โลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจหรือไม่ ถ้ามีสถาบันเหล่านั้นกำหนดอย่างไร ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญว่า หากมีการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาแนวคิดสำหรับจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์ เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ สถาบันการเงินไทยทั่วไป โดยเฉพาะสถาบันการเงินประเภทธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่ มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย ซึ่งเป็นแหล่งออมทรัพย์ แหล่งกักตุนเพื่อการลงทุน ศูนย์กลาง ปิรวรรตเงินตราต่างประเทศ เป็นสถาบันที่ทำหน้าที่เพิ่มหรือลดปริมาณเงินในระบบ ช่วยให้ดำเนิน นโยบายการเงินในประเทศมีความสมดุล (พรนพ พุกกะพันธ์ และประเสริฐชัย ไตรเสถียรพงศ์, 2544)

อีกทั้งบทบาทของธนาคารพาณิชย์ยังต้องอาศัยปัจจัยความเป็นมืออาชีพ เพื่อความมีเสถียรภาพและความมั่นคงต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) รวมถึงการรวมกลุ่มทางการเงินในอาเซียน (ASEAN Financial Integration) (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558)

จากความสำคัญของธนาคารพาณิชย์ ในฐานะเป็นองค์กรที่ต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนหลายประการเพื่อให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินมีเสถียรภาพ สร้างความมั่นคงต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ คิดค้นกลยุทธ์การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินนโยบายการเงินของรัฐบาลเกิดการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558)

1. การพัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานรากสำหรับอนาคตของประเทศไทย ด้วยมาตรการ (1) การปรับโครงสร้างความสมดุลทางเศรษฐกิจ เพื่อเสริมระบบเศรษฐกิจภายในประเทศให้เข้มแข็งตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มุ่งเน้นลดการพึ่งพาการส่งออก (2) ปรับโครงสร้างการผลิต ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ สร้างอุตสาหกรรมใหม่เชิงนวัตกรรมเพื่ออนาคตประเทศไทย เช่น หุ่นยนต์เพื่องานอุตสาหกรรม ระบบโลจิสติกส์ทางอากาศ เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น และ (3) ปรับโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาประเทศไทยในระยะยาว

2. การส่งเสริมการลงทุน โดยรัฐบาลประกาศให้ปี 2559 เป็นปีทองแห่งการลงทุน จุดมุ่งหมายให้เกิดการลงทุนจากภาครัฐและเอกชน เพื่อขับเคลื่อนขยายตัวทางเศรษฐกิจให้มากขึ้น

3. แผนพัฒนาสถาบันการเงิน ระยะที่ 3 (Financial Sector Master Plan III) โดยธนาคารแห่งประเทศไทย ประกาศแผนพัฒนาระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2559-2563) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระบบสถาบันการเงินไทยมีศักยภาพในด้าน (1) แข่งขันได้ ผ่านการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เร่งพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในระบบการเงิน ลดต้นทุนให้ระบบเศรษฐกิจ (2) เข้าถึง โดยเพิ่มการเข้าถึงบริการทางการเงินกลุ่มลูกค้ารายย่อย ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจขนาดใหญ่ ให้เอื้อต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจในระยะยาว (3) เชื่อมโยง เพื่อเพิ่มศักยภาพแก่ระบบการเงินไทยให้เกิดเชื่อมโยงทั้งการค้าและการลงทุนในภูมิภาคอาเซียน และ (4) ยั่งยืน โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเงิน เน้นเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ระบบสถาบันการเงินไทยในระยะยาว

4. ยุทธศาสตร์ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงิน (Payment Infrastructure Development) ด้วยระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) และระบบภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax System) อย่างครบวงจรมีประสิทธิภาพ

สามารถกล่าวได้ว่า แนวทางการดำเนินนโยบายการเงินของรัฐบาลดังกล่าวข้างต้น มีลักษณะเป็นนโยบายสาธารณะ (Public Policy) ที่มีผลต่อสังคมไทย และการเงินระหว่างประเทศ โดยมีสถาบันการเงินไทยคือ ธนาคารพาณิชย์ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อระหว่างนโยบายกับผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ตั้งแต่การเชื่อมโยงข้อมูลผู้มีรายได้น้อยกับระบบสวัสดิการสังคม ส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินได้รวดเร็วเป็นสังคมลดการใช้เงินสด (Cashless Society) ทำให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินและกิจกรรมทางเศรษฐกิจมีความสะดวก รวดเร็ว สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนเสริมสร้างความมั่นคงต่อระบบการเงินไทย ดังนั้นภายใต้บทบาทหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ จึงเป็นองค์การที่มีสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน และระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นความท้าทายและความกดดันที่ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการและระบบบริการคุณภาพให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานโลกตามที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกำหนดเป็นแนวทางไว้

จากที่มาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยผ่านการสร้างและพัฒนา กลยุทธ์ รวมทั้งประเมินคุณภาพกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น เพื่อเป็นแนวทางหรือนำส่วนที่เหมาะสมไปประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของธนาคารพาณิชย์เอกชนแต่ละแห่ง เพื่อรับมือกับสภาพการณ์การเปิดเสรีทางการค้าและการเงิน การเคลื่อนย้ายทุนและแรงงานเสรี เป็นต้น รวมถึงการเตรียมความพร้อมขององค์ประกอบภายในองค์กรด้วยกลยุทธ์ต่างๆ เช่น กลยุทธ์เชิงรุก สร้างจากจุดแข็งขององค์กร กลยุทธ์เชิงแก้ไข เพื่อขจัดจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนนำเสนอกลยุทธ์เชิงป้องกันและกลยุทธ์เชิงรับ ตามมุมมองเชิงระบบ ดังนั้น การวิจัยเพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลการวิจัยช่วยให้ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีศักยภาพในการพัฒนาระบบการจัดการนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ทั้งนี้เพราะองค์การสมรรถนะสูงสามารถสร้างผลิตผล (Productivities) ในรูปเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) ให้บริการคุณภาพที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั่วถึงพึงพอใจ เช่น การบริการทางการเงินด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นสังคมไร้เงินสด ตลอดจนมีศักยภาพการสร้างร่วมมือด้านการลงทุนกับประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558) สามารถสร้างปริมาณเงินที่ไหลเข้ามาจากต่างประเทศสู่ระบบเศรษฐกิจไทยที่เหมาะสม เป็นรากฐานด้านเศรษฐกิจสำหรับอนาคตในระยะต่อไป (กอบศักดิ์ ภูตระกูล, 2553) ตอบสนองต่อความคาดหวังจากสังคมไทยและส่งเสริมระบบเศรษฐกิจตามพันธสัญญาของประชาคมแห่งภูมิภาคอาเซียน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
2. เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
3. เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

คำถามการวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง
3. คุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องมีคุณลักษณะอย่างไร
4. ข้อเสนอเชิงนโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นอย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) โดยเป็นเอกสารระหว่างปี พ.ศ. 2550 ถึง พ.ศ. 2561 ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ประกอบกับการวิจัยทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการ จากนักวิชาการต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นสำหรับการวิจัย จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการสร้างและ

พัฒนากลยุทธ์ โดยใช้เทคนิควิธี 2 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ SWOT ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (Higgins and Vincze 1986) 2) การกำหนดกลยุทธ์ โดยนำผลการวิเคราะห์ SWOT ด้วยเทคนิค Tows Matrix (Wehrich and Koontz :2005) เมื่อได้ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการ จึงใช้วิธีวิจัยคุณภาพเพื่อรับรองและยืนยันคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการไปใช้

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ใช้หน่วยวิเคราะห์คือ ธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยเลือกองค์การพื้นที่แบบเจาะจง (Purposive Selection) เพื่อใช้ในการวิจัย โดยเลือกธนาคารพาณิชย์ที่ประชาชนนิยมใช้บริการ และผลประกอบการสูง ผู้วิจัยเลือกธนาคารได้ 2 แห่ง คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

3. ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ศึกษา

ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ประกอบด้วย ผู้บริหารผู้ให้ข้อมูลด้านสภาพบริหาร และสภาพแวดล้อมองค์การ แห่งละ 5 คน รวม 2 ธนาคาร มีจำนวนทั้งหมด 10 คน ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และผู้บริหารระดับล่างหรือผู้นำกลยุทธ์ไปสู่อุปกรณ์ เป็นผู้ข้อมูลในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) จากทั้ง 2 ธนาคาร แห่งละ 6 คน รวมทั้งหมด 12 คน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์การ เพื่อเป็นผู้แทนประเมินคุณภาพกลยุทธ์และเข้าประชุมผู้บริหาร (Policy Meeting) ของทั้ง 2 ธนาคาร แห่งละ 5 คน รวมทั้งหมด 10 คน เมื่อรวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 32 คน

4. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาข้อมูล และดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนธันวาคม 2561 รวมระยะเวลา 1 ปี

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีทาง (Means) หรือแผนปฏิบัติการของผู้บริหารระดับสูงที่มั่นใจว่านำไปสู่ผลลัพธ์ ความสำเร็จที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การในระยะยาว

การบริหารจัดการ หมายถึง การใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานอย่างมีทิศทางเป็นระบบ ด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

โดยอาศัยการใช้ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ (คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์การปฏิบัติงาน) การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง การดำเนินงานที่เฉื่อยฉวยลดคุ่มค่า สู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและผลลัพธ์มีประสิทธิภาพ องค์การเจริญเติบโต มั่นคง ถาวร นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

กลยุทธ์การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรในระยะยาว ที่มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค ประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดเด่น และจุดด้อย รวมถึงกลวิธีที่องค์กรนำมาใช้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยมีการควบคุมกลยุทธ์เพื่อให้ความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด และการประเมินเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ ให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ธนาคารพาณิชย์เอกชน หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัด ที่จดทะเบียนและได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจประเภทธนาคารพาณิชย์ ดำเนินกิจการโดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหนึ่งมีรายได้ต้องการเก็บออม (รับฝากเงิน) และอีกกลุ่มหนึ่งต้องการเงินทุนไปประกอบธุรกิจ (ให้กู้ยืมหรือบริการให้สินเชื่อ) และอื่นๆ เช่น การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การซื้อขายตัวแลกเงิน คำประกันตัวเงิน กล่าวคือทำหน้าที่เป็นองค์กรทางการเงินที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถระดมเงินจากประชาชนด้วยคุณภาพบริการที่ดึงดูดใจ รวมทั้งกลยุทธ์การชักชวนจูงใจผู้กู้ยืมให้มาใช้บริการ ด้วยวิธีการที่หลากหลายรูปแบบ ภายหลังได้รับอนุญาตให้ดำเนินกิจการด้านการประกันภัย

การพัฒนาองค์กร หมายถึง การบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ด้านการบริหารจัดการองค์กร กับองค์ความรู้สาขาอื่นๆ โดยอาศัยความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ให้สอดคล้องกับนวัตกรรม เทคโนโลยี และความท้าทายโดยรอบองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วย โดยมีเป้าหมายให้องค์การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบ มีมั่นคง ยั่งยืน คงทน ถาวร

องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง สถาบันสำหรับกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันเป็นหน่วยปฏิบัติการกิจตามวัตถุประสงค์ โดยมีเป้าหมายเพื่อหน่วยปฏิบัติประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ การวางแผน วิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูง สามารถปรับและตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเท่าทันต่อสถานการณ์ สร้างผลิตผลและคุณภาพการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยียุคดิจิทัล การจัดการในลักษณะบูรณาการระหว่างโครงสร้างองค์กร แผนกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน และทรัพยากรบุคคล มีวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กร ปรับปรุงเงื่อนไขการทำงาน มีแผนรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในทุกสภาวะอย่างชัดเจน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติการกิจด้วยความมุ่งมั่นเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียมมาตรฐานสากล

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

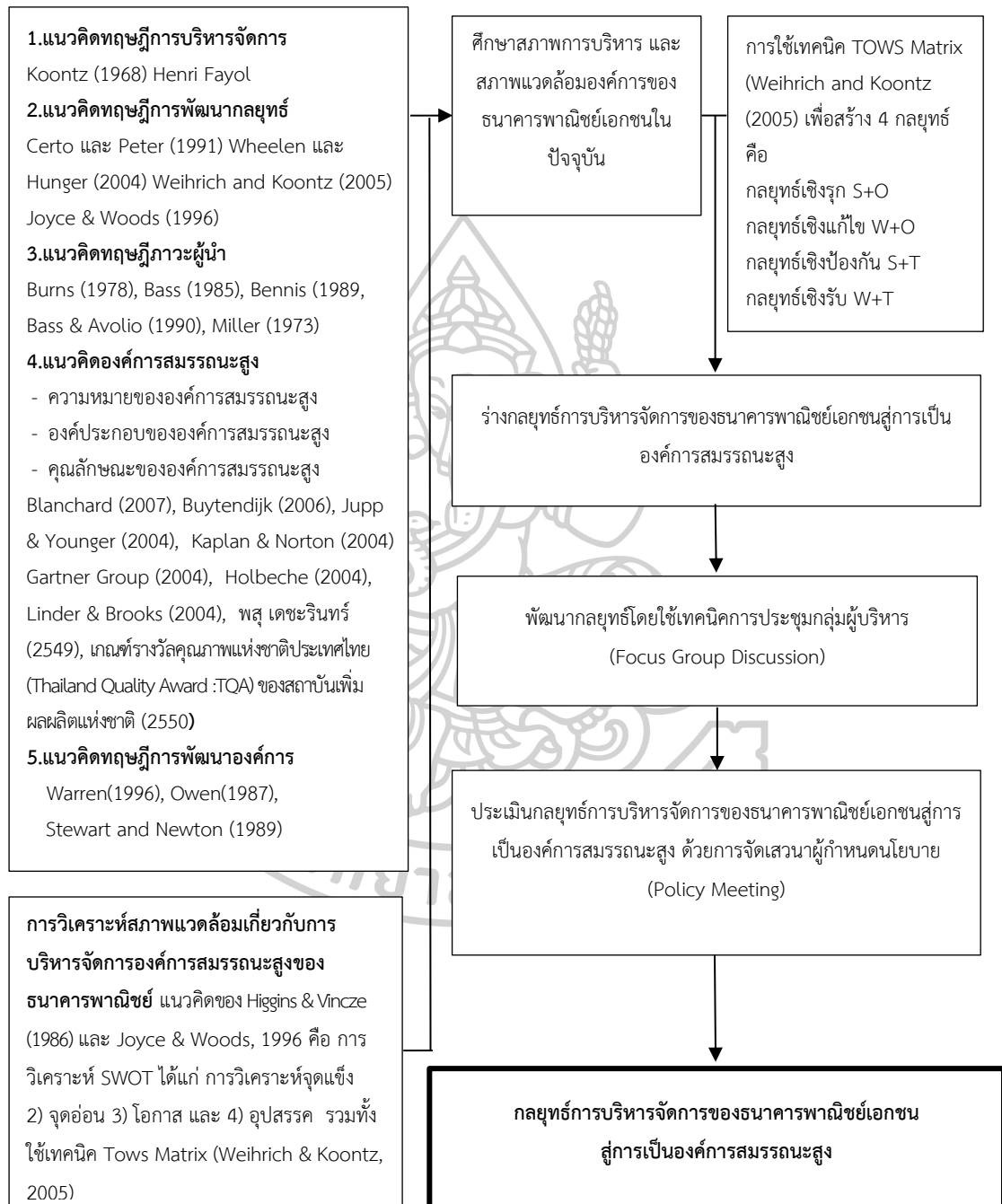
ผลงานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงสภาพการบริหารจัดการ รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคที่เกิดขึ้นกับธนาคารพาณิชย์เอกชน สามารถนำผลการวิจัยมากำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูงได้
2. สามารถสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของธนาคารพาณิชย์เอกชน ภายใต้กระแสแห่งการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยี และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างแท้จริง
3. ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์สู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถนำไปปรับหรือประยุกต์ใช้ ให้กับบริบทหรือยุทธศาสตร์องค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามความเหมาะสม
4. ธนาคารพาณิชย์เอกชน สามารถปรับประยุกต์เชิงวิชาการด้านพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งนวัตกรรมการเรียนรู้ ในการจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนารัพยากรองค์การคือคนหรือพนักงานทุกคนในองค์การ
5. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งทางเลือกกลยุทธ์จากการวิจัย ธนาคารพาณิชย์เอกชนสามารถเลือกหรือยกไปปรับประยุกต์เพื่อกำหนดภาพรวมและแนวทางการปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการจัดการองค์การ และหรือโครงสร้างองค์การสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย โดยได้ศึกษาแนวคิดสำคัญจากนักวิชาการต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ได้สำรวจมาข้างต้น ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่มีสมรรถนะสูง การพัฒนากลยุทธ์ ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามแนวคิดของ Higgins and Vincze (1986) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT) การกำหนดกลยุทธ์โดยการใช้เทคนิค TOWS Matrix (Wehrich and Koontz (2005) เพื่อนำมากำหนดร่าง กลยุทธ์ 4 ด้าน คือ -กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive - Strategy) S – O กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว(Defensive Strategy) W – O กลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายเครือข่าย (Diversification Strategy) S – T กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) W – T

จากแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวนำไปสู่การดำเนินงานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง ที่เป็นจุดประสงค์หลักของการวิจัยในครั้งนี้ สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมจากเอกสาร ตำรา หนังสือ วารสารวิชาการที่นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการค้นคว้า รวบรวมประเด็นสำคัญ ดังปรากฏตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Strategy ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Strategy Management เพื่อความเข้าใจต่อความหมายของทั้งสองคำนี้จากนักวิชาการไทย และนักวิชาการต่างชาติ ซึ่งนิยามตามทรรศนะของแต่ละคนดังนี้

Samuel Paul (1983) นิยามกลยุทธ์ว่า หมายถึง ชุดของทางเลือกที่ต้องใช้ระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย ตรงกับนิยามของ David (2009) ที่ว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objectives) โดย Paul ได้กล่าวรวมถึงแผนปฏิบัติการของรัฐบาล โดยหน่วยงานภาครัฐที่นำไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบายรัฐบาลที่กำหนดไว้ และสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อแผนปฏิบัติการด้วย

Certo & Peter (1991) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และนิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง

กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

Wright and et. al. (1992) นิยามกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่า กลวิธีขององค์กรที่นำมาใช้ สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

Hunger & Wheelen (2004) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว ซึ่งมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค ประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดเด่น และจุดด้อย รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธี หรือ แผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุดหรือในระดับที่ยอมรับได้

ไพโรจน์ ปิยวงศ์วัฒนา (2545) ให้ความหมายของ การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ

พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ ทฤทยัพพันธ์ (2553) กล่าวถึงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ ถ้าเปรียบองค์การเป็นเรือลำใหญ่ลำหนึ่ง กลยุทธ์ก็เปรียบเสมือนหางเสือเรือที่ช่วยในการกำหนดและกำกับทิศทางของเรือ รวมทั้งเปรียบเสมือนเครื่องยนต์ที่ช่วยให้การขับเคลื่อนเรือไปถึงจุดหมายที่ต้องการจากสภาพแวดล้อมและบริบทการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้นทุกขณะ ทำให้ผู้บริหารในองค์การต่างๆ ไม่สามารถบริหารองค์การโดยขาดทิศทางและแผนงานที่ชัดเจนได้ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มเข้ามามีบทบาทในองค์การมากขึ้น

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีทาง (Means) หรือแผนปฏิบัติการของผู้บริหารระดับสูงที่มั่นใจว่านำไปสู่ผลลัพธ์ ความสำเร็จที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรในระยะยาว ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรในระยะยาวที่มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค ประเมินสภาพแวดล้อม

ภายในเพื่อหาจุดเด่น และจุดด้อย รวมถึงกลวิธีที่องค์กรนำมาใช้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยมีการควบคุมกลยุทธ์เพื่อให้ความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด และการประเมินเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ ให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ลักษณะของกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร จึงมีการนำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรเอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539: 11; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2542: 20) โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร อาทิ การคาดการณ์อนาคต การบริหารความเสี่ยง การเตรียมความพร้อม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้อยู่ในจุดยืนที่ทำให้องค์กรเข้มแข็ง และอยู่รอดต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคงและยืนยาว

ลักษณะของกลยุทธ์คือ เป็นวิธีการสำหรับนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ (David, 2009: 44) สอดคล้องกับ Ivancevich (2007: 44) ที่กล่าวถึงลักษณะกลยุทธ์ว่า เป็นตัวชี้วัดการบริหารเพื่อวัดผลสำเร็จในระยะยาว ในขณะที่ Mintzbert (1994: 23-32) ให้ทัศนะถึงลักษณะกลยุทธ์ โดยจำแนกตามสภาพแวดล้อมองค์กร มี 5 ลักษณะ ได้แก่

ลักษณะที่ 1 กลยุทธ์เป็นเสมือนแผนการปฏิบัติงาน (strategy is a plan) มีลักษณะเป็นการกำหนดทิศทาง (Direction) วิธีการปฏิบัติงาน และจุดมุ่งหมายขององค์กร ดังที่ Dessler (2005: 13) กล่าวถึงลักษณะกลยุทธ์ว่า เป็นการวางแผนเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างจุดแข็งกับจุดอ่อนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และโอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยผ่านวิเคราะห์เพื่อสร้างกลยุทธ์สำหรับเผชิญกับสภาพแวดล้อมองค์กรดังกล่าว

ลักษณะที่ 2 กลยุทธ์เป็นกลอุบาย (strategy is a ploy) เป็นวิธีการเพื่อ สร้างความได้เปรียบ ความอยู่รอด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ท้าทายและกดดันกับองค์กร

ลักษณะที่ 3 กลยุทธ์เป็นรูปแบบของแผน (strategy is a pattern) คือ มีรูปแบบหรือแบบแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt, Hoskisson, and Ireland (2007: 4) มีลักษณะการบูรณาการวิธีการปฏิบัติเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

ลักษณะที่ 4 กลยุทธ์เป็นเป้าหมาย (strategy is a position) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมองค์กรที่เกิดขึ้น แล้วใช้วิธีตามกลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมาย คล้ายกับที่ Katsioloudes (2006: 13) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทางในการปฏิบัติสู่เป้าหมาย เป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ลักษณะที่ 5 กลยุทธ์เป็นภาพรวม (strategy is a perspective) เป็นมุมมองต่อภาพรวมขององค์การที่มีพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า ลักษณะของกลยุทธ์ เป็นการสร้างแผนงาน กำหนดวิธีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ด้วยรูปแบบการบูรณาการศักยภาพของภาคส่วนในองค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันทั้งองค์การ

3. ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีบริหารที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารอย่างยิ่ง เนื่องจากจำนวนคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมองค์การภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารต้องปรับวิธีคิด มีสายตายาวไกล ตัดสินใจได้ถูกต้อง ทันท่วงทีต่อสถานการณ์ อย่างมีความรับผิดชอบต่อองค์การ ดังที่สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขันสำหรับอนาคตต้องเป็นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีด้วย

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อองค์การ 4 ประการ ดังนี้

1. องค์การมีทิศทางที่ชัดเจน (Set Direction) การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้บุคลากรทุกคนในองค์การเกิดความเข้าใจ โดยเฉพาะผู้บริหารสามารถวางเป้าหมาย แผนกลยุทธ์สำหรับใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

2. สามารถจัดสรรส่วนด้วยความสมดุล (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้การกำหนดแผนงาน การนำไปปฏิบัติ ควบคุม และการประเมินตรวจสอบกลยุทธ์ ได้อย่างเป็นระบบ ทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานได้อย่างผสมกลมกลืน บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทำให้เกิดผลประกอบการสูงแก่องค์การ

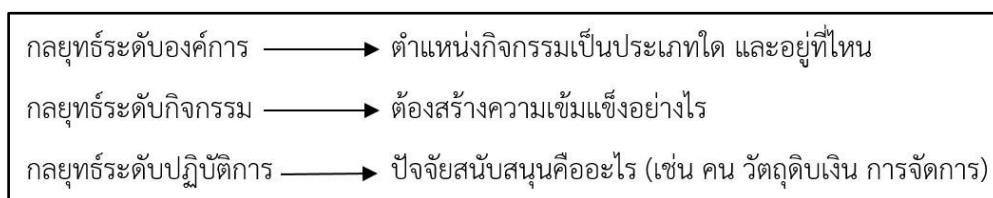
3. สร้างความพร้อมร่วมกัน (Provide Readiness) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การทำให้ ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และตระหนักรู้ถึงอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมที่มีความท้าทาย ส่งผลต่อองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ความพร้อมทั้งองค์การ เป็นกระบวนการหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพสู่เป้าหมายองค์การ

4. ปรับเสริมประสิทธิภาพเพื่อการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร และเพิ่มขีดความสามารถ

ให้แก่บุคลากร อีกทั้งสร้างความเข้าใจต่อการสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงวิธีการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้ทุกส่วนงานเข้าใจต่อเป้าหมายขององค์กร การจัดการทำให้การจัดลำดับความสำคัญเพื่อการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

4. ระดับกลยุทธ์

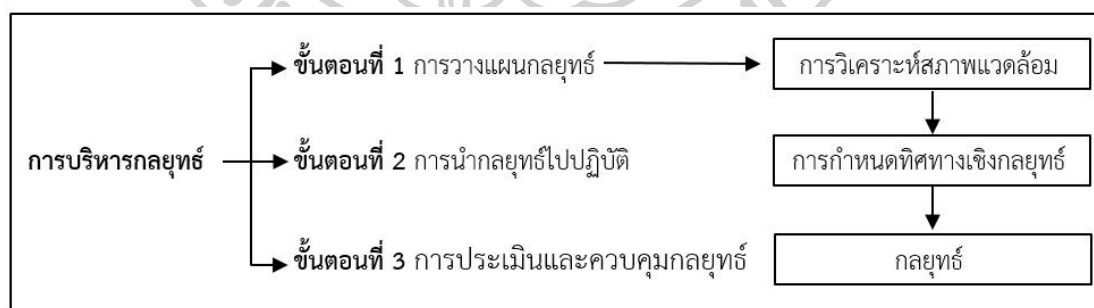
กลยุทธ์องค์กรมีความแตกต่างกันตามระดับของกิจกรรม ดังที่ Plunkett & et. al. (2005) ได้แบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ดังนี้



ภาพที่ 3 ระดับกลยุทธ์องค์กร

ที่มา : ดัดแปลงจาก Plunkett & et. al., Management: meeting and exceeding customer expectations, 2005.

ในขณะที่ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กรในอนาคต ไว้ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

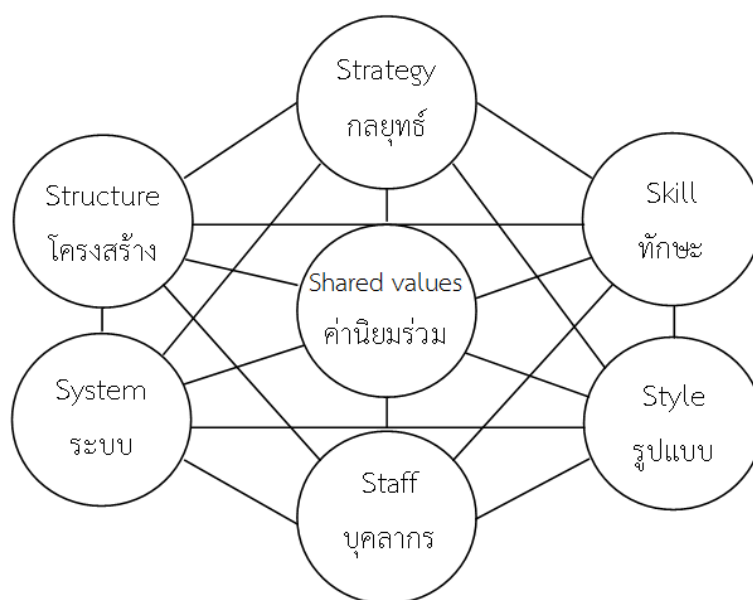


ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และกลยุทธ์

ที่มา : ดัดแปลงจาก บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO, 2548.

กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์ (2555) องค์การฝ่ายข้าราชการทหาร ได้จัดระดับกลยุทธ์เพื่อการจัดการองค์การไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักขององค์การ (Corporate Strategy) จัดเป็นกลยุทธ์โดยรวมที่บ่งบอกถึงเป้าหมายกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดทิศทางเพื่อสร้างความเข้มแข็งและการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงานย่อยอย่างเหมาะสม เครื่องมือที่เป็นแนวทางที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ เช่น ตัวแบบ McKinsey 7-S Framework



ภาพที่ 5 ตัวแบบ 7-S ของบริษัทที่ปรึกษา McKinsey

ที่มา : Have et al. Key, Management Models: The Management Tools and Pracdtices that will Improve your Business, 2003.

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับส่วนงานที่แบ่งเป็นฝ่าย แผนก หน่วย (Unit) เพื่อให้ส่วนย่อยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสมกับงานของฝ่าย แผนก หน่วย ในลักษณะหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) ให้มีอิสระ ความคล่องตัว ในการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ โดยระบุวิธีการที่องค์การใช้ในการปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณภาพการบริหารให้สูงขึ้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นไปเพื่อเพิ่มผลกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น หรือกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ระดับนี้ว่า เน้นกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (Competitive Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นวิธีการ แล้วแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องในฝ่าย แผนก หน่วยงาน (Function) ต่างๆ รับทราบและนำไปปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่โดยอยู่ภายใต้กรอบกลยุทธ์หลักขององค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนกการผลิต แผนกการตลาด แผนกธุรการ แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกการเงิน เป็นต้น

สรุป ระดับกลยุทธ์ แบ่งได้ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ในการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้กลยุทธ์ในระดับองค์การ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถาบันการเงินที่เหมาะสมต่อไป

5. การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากแนวคิดการวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) (Steiner, 1989: 34) เริ่มแพร่หลายในประเทศตั้งแต่ปี 2503 เป็นต้นมา ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ต่างจากแผนระยะยาวที่เคยจัดทำกันมา คือ การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะยืดหยุ่นสูง สามารถปรับให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นเสมือนแผนพัฒนาที่ให้องค์การมีอิสระในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาสู่ออนาคต ดังที่ ธงชัย สันติวงศ์ (2537) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์มีกลไก 3 ประการดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดและปรับทิศทางขององค์การไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการจัดสรรทรัพยากรขององค์การมาใช้เพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน อาทิ การนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในระบบการผลิต เป็นต้น
3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งให้องค์การประสบผลสำเร็จมากที่สุด เป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศ ประหยัดและใช้ทรัพยากรคุ้มค่าที่สุดด้วย

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) กับการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) แล้วมีความสัมพันธ์กับการบริหารและการจัดการ กล่าวคือ การวางแผนเป็นการจัดโครงสร้างองค์การและกำหนดระบบการปฏิบัติการ จัดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ส่วนการวางแผนกลยุทธ์เป็นการคิด วิเคราะห์ เพื่อตัดสินใจกำหนดเป็นแผน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การจัดเชิงกลยุทธ์มีเนื้อหาและความละเอียดมากกว่า เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นงานวิชาการ เน้นการวิเคราะห์เพื่อการวางแผน ก่อนลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537)

สามารถกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกลยุทธ์ และแนวทางการจัดการของผู้บริหาร จึงเป็นกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การบริหารองค์การเกิดความราบรื่น อยู่ได้อย่างมั่นคง เจริญเติบโต และยั่งยืน

6. กระบวนการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการ

กลยุทธ์การบริหารจัดการเป็นเครื่องมือของผู้บริหารองค์การ เป็นการวางทิศทางขององค์การเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และสามารถพัฒนาสู่องค์การที่มีความเป็นเลิศและองค์การสมรรถนะสูง ดังนั้นองค์การภายใต้การนำของผู้บริหารระดับสูง ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายหลักขององค์การ (Corporate Goal) ให้สอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมองทิศทาง เตรียมความพร้อม หรือปรับตัว ตลอดจนมีความเข้าใจตรงกันต่อเป้าหมายหลักที่องค์การต้องบรรลุคือสิ่งใด ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างกลยุทธ์ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการจัดการขององค์การ ซึ่งมีนักวิชาการเสนอแนวคิดไว้ดังนี้

พินส์คักด์ พลสารัมย์ (2540) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์องค์การไว้ 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การในแง่โอกาสและอุปสรรคที่องค์การเผชิญอยู่ โดยตรวจสอบปัจจัยและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นประกอบกัน

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความแข็งแกร่งขององค์การ หรือจุดแข็งขององค์การ (Strength) และข้อจำกัดหรือจุดอ่อนขององค์การ (Weakness) โดยใช้คัดสรรปัจจัยนำเข้า ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่มีการพิจารณาจุดแข็งขององค์การมาจำกัดจุดอ่อนให้หมดไป

ขั้นตอนที่ 3 นำกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งสู่การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ โดยนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ จับคู่กับจุดแข็งขององค์การเพื่อสร้างเงื่อนไขความสำเร็จ ระหว่างโอกาสกับจุดแข็ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้ความกดดันและความท้าทาย ได้อย่างราบรื่น

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์หลักขององค์การ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่สามารถพัฒนาองค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ผู้นำต้องมีขีดความสามารถในการใช้ดุลยพินิจพิจารณาจากข้อมูลที่มีความสมบูรณ์พอสมควร และผู้นำยังต้องมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์การอยู่ในเขตปลอดภัยในระดับที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 5 การนำกลยุทธ์ที่พัฒนาแล้วมาสู่ปฏิบัติ ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องอาศัยปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจต่อเป้าหมาย เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินคุณภาพกลยุทธ์ เพื่อช่วยให้กลยุทธ์ที่พัฒนาและนำมาใช้ปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการประเมินคุณภาพการทำงาน เพื่อนำผลการประเมินมาทบทวนกลยุทธ์หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ

Certo & Peter (1991) กล่าวถึง กระบวนการจัดการกลยุทธ์ เป็นการกำหนดจุดหมายทำงานให้เกิดความต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม โดยเสนอแนวคิดการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment Analysis) โดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment Analysis) เพื่อพิจารณาโอกาสและอุปสรรค เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอดีต และเป็นปัจจัยต่ออนาคต

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดทิศทางองค์การ (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจหลักองค์การ (Organization Mission) โดยเน้นเป้าหมายองค์การ (Organization Objective) เพื่อประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการพิจารณากำหนดตัวแบบหรือออกแบบทางเลือกกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติได้จริง เพราะมีการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) และวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เพราะเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เสมือนการติดตามการปฏิบัติงาน และประเมินผลกระบวนการตลอดจนเป็นการประเมินผลสำเร็จขององค์การด้วย

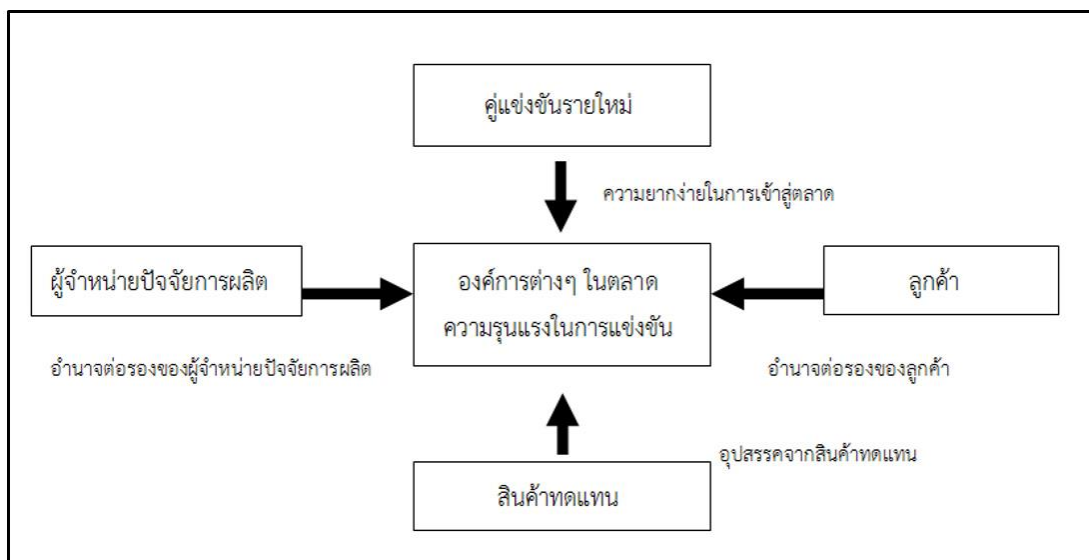
Goodstein & Other (1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานสำคัญ 3 ประการขององค์การ คือองค์การก้าวไปทางใด (What Are You Going?) สภาพแวดล้อมองค์การมีอะไรบ้าง (What Is The Environment?) และองค์การต้องทำอย่างไรถึงเป้าหมายได้ (How Do You Get There?)

สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ แบบจำลองการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่มีขั้นตอนคือ วางแผน นำไปปฏิบัติ และประเมินผลเพื่อปรับแผน

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการเสนอความเห็นไว้ ดังนี้

Wheelen & Hunger (2004) กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีลักษณะที่สัมพันธ์ต่อเนื่องในรูปแบบกระบวนการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มด้วยการวิเคราะห์ ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อตรวจสอบปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทั้งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งมีวิธีตรวจสอบที่นิยมใช้กันมากคือ SWOT analysis โดยวิเคราะห์ภายในที่มีตัวแปร 2 ประการ คือ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ ทรัพยากรบุคลากร ฯลฯ ซึ่งจุดแข็งองค์การมักเป็นความสามารถหลัก (Core competencies) ที่มีผลต่อความมั่นคง ยั่งยืน ในขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกต้องวิเคราะห์ 2 ปัจจัย คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) หรือสภาพแวดล้อมของงาน (Task environments) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ เพราะอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ (Hunger and Wheelen, 2006: 73) เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ไม่อาจควบคุมได้ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมักมีผลกระทบต่อองค์การโดยตรง เช่น ปัจจัยทางการเมืองการปกครอง (Politic/Policy) เศรษฐกิจ (Economic) สังคมและวัฒนธรรมสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Law) หรือ PESTL Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จทั้งปัจจุบันและอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ด้วยการสร้างความสมดุลระหว่างความสามารถหลักกับสภาพแวดล้อมองค์การ (Hitt & et al., 2007: 69; Katsioloudes, 2006: 72) อีกทั้งต้องคำนึงถึง คู่แข่งที่มีศักยภาพ มีการให้บริการที่มีคุณภาพ ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นพลังเพื่อการแข่งขัน ดังตัวแบบ The Five Competitive Forces หรือ 5 พลังของการแข่งขัน ของ Porter (Hunger and Wheelen, 2006: 84; Katsioloudes, 2006: 83) หรือเรียกว่า สภาพแวดล้อมการแข่งขันขององค์การ มีผู้นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์สำหรับสร้างพลังแห่งการแข่งขันขององค์การในภาคธุรกิจ ตัวแบบ The Five Competitive Forces หรือ 5 พลังของการแข่งขัน ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ตัวแบบห้าพลังการแข่งขัน (The Five Competitive Forces) ของ Porter

ที่มา : Katsioloudes, M.I., Strategic management: Global culture perspectives for profit and non-profit organizations, 2006.

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญแล้ว ผู้เกี่ยวข้องต้องพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลในการจัดทำหรือการวางแผนกลยุทธ์สำหรับใช้เป็นแนวทางในบริหารงาน โดยใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคที่มีต่อองค์กร ซึ่งต้องอาศัยจุดแข็ง และหลีกเลี่ยงจุดอ่อน มากำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective) ควบคู่กับการกำหนดการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ทำได้โดยใช้วิธีจัดทำ TOWS Matrix ดังที่ Wehrich & Koontz (2005) เสนอแนวคิดไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ทำได้ด้วยการตรวจสอบสถานการณ์ โดยใช้ตารางจับคู่แบบ TOWS นี้ เป็นแนวทางวิเคราะห์ เพื่อสร้างระบบความคิด ด้วยการจับคู่ระหว่างโอกาสและอุปสรรค กับจุดอ่อนและจุดแข็ง แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ การเชื่อมโยงปัจจัยเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม เป็นการสร้างกลยุทธ์การจัดการทางเลือกหรือตัวแบบกลยุทธ์ที่นำไปสู่กระบวนการพัฒนาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้กลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่สุดมาใช้

การสร้างกลยุทธ์ด้วยวิธีจัดทำ TOWS Matrix ด้วยการจับคู่ระหว่างโอกาสและอุปสรรค กับจุดแข็งและจุดอ่อน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การจับคู่แบบ TOWS Matrix เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมองค์กร	จุดแข็งภายใน (S)	จุดอ่อนภายใน (W)
โอกาสภายนอก (O) เช่น นโยบายภาษีเหลือ 0% การขยายฐานทางเศรษฐกิจในและนอกภูมิภาค การส่งเสริมสังคมสู่สังคมนวัตกรรม/เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและบริการ	SO การสร้างกลยุทธ์จากศักยภาพด้วยจุดแข็งขององค์กร มาผสมผสานกับโอกาสภายนอก เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและประโยชน์แก่องค์กรให้ได้มากที่สุด	WO เป็นการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อลดหรือหลีกเลี่ยงจุดอ่อน โดยนำโอกาสภายนอกมาเป็นปัจจัยสนับสนุน เป็นการเพิ่มศักยภาพให้องค์กรข้ามผ่านข้อจำกัด
อุปสรรคภายนอก (T) เช่น การเคลื่อนย้ายแรงงานมีฝีมือ การกีดกันทางการค้า ความผันผวน ทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสังคม และค่านิยมตามนวัตกรรมทางเทคโนโลยี	ST เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากจุดแข็งให้องค์กรสามารถเผชิญกับความท้าทาย แรงกดดันที่เป็นอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างเท่าทันสถานการณ์	WT คือ การวางแผนกลยุทธ์การจัดการเพื่อลดอิทธิพลจากจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคด้วยการกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือเทคนิควิธีที่ทันสมัย

ที่มา : Wehrich, Heinz and Koontz, Harold. Management: a global perspective (2005: 94).

Wheelen & Hunger (2004) ได้นำการสร้างกลยุทธ์ด้วยวิธีจัดทำ TOWS Matrix มาประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยอธิบายถึงวิธีการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) กับสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ 4 ด้าน ด้วยวิธีการระดมสมอง (Brain Storming) ในลักษณะการผลักดันให้ผู้บริหารคิดค้น สร้างสรรค์วิธีการ เพื่อสร้างแนวทางการปฏิบัติ วิธีการพัฒนาองค์กร ผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนากลยุทธ์

และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์อันนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ ซึ่ง Wheelen & Hunger มีเงื่อนไขว่า ต้องอยู่บนพื้นฐานการเชื่อมโยงมุมมองทั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกัน คือ

กลยุทธ์ SO กำหนดโดยพิจารณาจุดแข็งภายในเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสสูงสุด

กลยุทธ์ ST การนำจุดแข็งขององค์การ เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

กลยุทธ์ WO เป็นการสร้างประโยชน์จากโอกาส เพื่อเอาชนะจุดอ่อน

กลยุทธ์ WT เพื่อสร้างกลยุทธ์ตั้งรับกับลดจุดอ่อน แนวทางหลีกเลี่ยงอุปสรรค

TOWS Matrix มีความสำคัญสำหรับการกำหนดทางเลือกหรือตัวแบบกลยุทธ์สำหรับผู้มีอำนาจตัดสินใจ โดยเงื่อนไขการใช้ TOWS Matrix คือ ใช้ได้เฉพาะองค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากบริบท องค์ประกอบ ปัจจัยของแต่ละองค์การมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ เป็นการสังเคราะห์ที่อาศัยความรอบครอบทุกมิติ เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจนตรงประเด็น และสามารถพัฒนาศักยภาพองค์การโดยกลยุทธ์เชิงรุก SO กลยุทธ์เชิง WO กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST และกลยุทธ์เชิงรับ WT สรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การจับคู่แบบ TOWS Matrix เพื่อกำหนดรูปแบบกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมองค์การ	จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
โอกาส (Opportunities: O)	กลยุทธ์ SO เพื่อสร้างกลยุทธ์เชิงรุก	กลยุทธ์ WO เพื่อสร้างกลยุทธ์เชิงแก้ไข
อุปสรรค (Threats: T)	กลยุทธ์ ST เพื่อสร้างกลยุทธ์เชิงป้องกัน	กลยุทธ์ WT เพื่อสร้างกลยุทธ์เชิงรับ

ที่มา : Marcel Assen V., Gerben Berg V. and Paul P., Key Management Models, 2009.

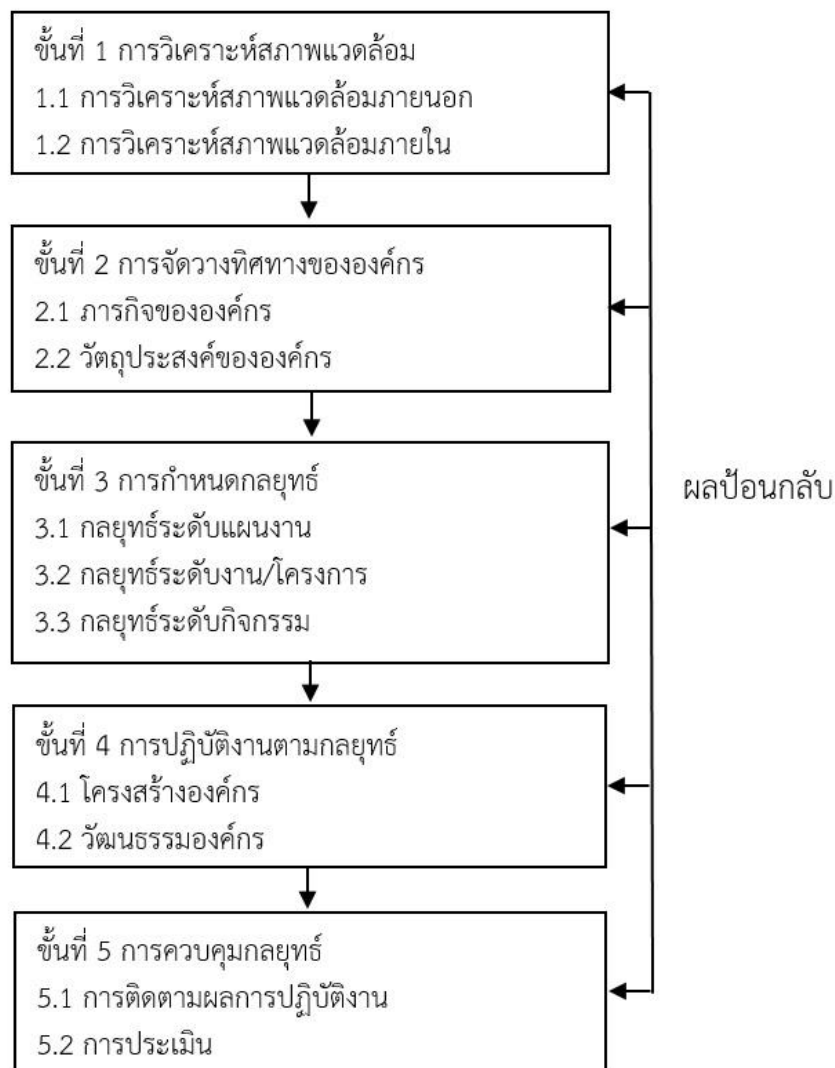
องค์ประกอบที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์ที่ไปปฏิบัติ ด้วยการจัดทำโครงการ กิจกรรม และวิธีการดำเนินงาน ซึ่งมักก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หน้าที่ของบุคลากรในระดับกลางและระดับปฏิบัติ โดยผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติให้ เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

จากองค์ประกอบที่ 3 ผู้บริหารระดับสูงยังต้องทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อควบคุมให้การดำเนินกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่มุ่งหวังไว้ และบรรลุผลตามเป้าหมาย อีกทั้งยังเป็นการนำข้อมูลการประเมินผลย้อนกลับไปปรับแก้กลยุทธ์ต่อไป

นอกจากนี้ Certo & Peter (1991) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้นว่า มีองค์ประกอบ 5 ขั้นตอน สอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2546); วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) กล่าวไว้เช่นกันว่า มีองค์ประกอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ดัดแปลงจาก Certo & Peter, 1991.

จากภาพกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์อธิบายได้ว่า

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) เป็นการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางองค์กร (Establishing Organizational Direction) ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัวคือ ภารกิจ (Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) โดยเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการออกแบบ การวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ หรือเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิถีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิถีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นการควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานและเพื่อประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า หลักการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ดีสามารถเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรให้สูงขึ้นได้ การวางแผนเพื่อบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ดีเปรียบเสมือนแผนที่นำทางที่ชัดเจนทำให้องค์กรสามารถดำเนินการ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อให้องค์กรรับรู้สภาพของตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมและรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งแนวคิดนี้ผู้วิจัยได้นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างคำถามและสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ดีสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของธนาคารพาณิชย์เอกชนต่อไป

นอกจาก 5 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อการคือการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนสำคัญ คือ การพิจารณาทางเลือกเพื่อคัดสรรกลยุทธ์ที่เหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติให้และประสบความสำเร็จ มักเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงเป็น

ผู้ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ โดยพิจารณาสถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่ (David, 2009; Hunger & Wheelen, 2006) อย่างไรก็ตาม ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542) ให้ข้อเสนอแนะว่า ต้องพิจารณา 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. ความเหมาะสมกับสภาพการณ์ (Suitability) คือ การพิจารณากลยุทธ์ โดย SWOT analysis ว่า กลยุทธ์ที่เลือก สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายในได้เพียงใด หรือใช้วิธีพิจารณาเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ โดยอาศัยเทคนิค 3 แนวทาง คือ แนวทางการกำหนดคะแนน (scoring) แนวทางต้นไม้แห่งการตัดสินใจ (decision tree) และแนวทางการกำหนดภาพฉาย (scenario)

2. โอกาสความเป็นได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) คือ พิจารณาโดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์การ ทรัพยากร เทคโนโลยี ฯลฯ ที่มีอยู่ เช่น วิเคราะห์จุดคุ้มทุน (breakeven analysis)

3. การยอมรับขององค์การ (Acceptability) เป็นการพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ ที่ผู้บริหารยอมรับได้ สามารถพิจารณาได้จากพื้นฐาน 3 แนวทางคือ ผลตอบแทน (Return) การประเมินความเสี่ยง (Risks) และพิจารณาผสมผสานผลตอบแทนกับความเสี่ยง (Return and Risks)

งานวิจัยนี้มุ่งนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยจึงวิจัยด้วยวิธีจาก 2 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ SWOT และ 2) การกำหนดกลยุทธ์ จึงอาศัยหลักการวางแผนกลยุทธ์ มาเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

การวางแผนหรือการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์การ หรือสิ่งที่ต้องกระทำ (What's to be done) และวิธีการปฏิบัติ (How it's to be done) เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้บรรลุเป้าหมายได้รวดเร็ว มีอัตราความเสี่ยงน้อย หากแผนได้กำหนดแผนย่อยสำหรับประสานงานขององค์การโดยรวม การวางแผนมี 2 ลักษณะคือ

1. การวางแผนแบบเป็นทางการ (Formal Planning) ลักษณะที่สำคัญคือเป็นลายลักษณ์อักษร ประกอบด้วย มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน กำหนดขั้นตอน วิธีปฏิบัติไว้เรียบร้อย ที่สำคัญคือ มุ่งต่อผลลัพธ์

2. การแผนแบบไม่เป็นทางการ (Informal Planning) แผนลักษณะนี้ ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติ และไม่มีคำตอบเนื่องในการดำเนินการ การวางแผนในองค์การโดยทั่วไปเป็นแผนที่เป็นทางการ

ลักษณะแผนกลยุทธ์

1. แบ่งตามเกณฑ์ความครอบคลุม

1.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นแผนระยะยาวที่กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมองภาพองค์การและเน้นความสามารถหลักขององค์กร โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร

1.2 แผนดำเนินการ (Operational Plan) คือ แผนย่อยหรือแผนปฏิบัติการ สำหรับดำเนินกิจกรรม เช่น แผนการผลิต แผนการเงิน แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่เป็นการเน้นแจกแจงรายละเอียด แต่ซึ่งเมื่อบูรณาการร่วมกันทำให้นำไปสู่เป้าหมายหลักขององค์กร ลักษณะแผนดำเนินการนี้ เป็นแผนระยะสั้น อาจมีระยะเวลาต่อวัน เป็นสัปดาห์ เป็นเดือน หรือเป็นไตรมาส ฯลฯ

2. แบ่งตามเกณฑ์เวลา

2.1 แผนระยะยาว (Long Term Plans) เดิมกำหนดแผนระยะยาว มักใช้ต่อเนื่อง 10 ปี หรือ 7 ปี ปัจจุบันนิยมใช้แผน 5 ปี แต่เนื่องจากสิ่งแวดล้อมขององค์กรในช่วงศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากขึ้น แผนระยะยาวจึงกำหนดเพียง 5 ปี ตัวอย่างเช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2509) ถึง ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ใช้ระยะเวลา 5 ปี

2.2 แผนระยะสั้น (Short Term Plans) คือ ระยะเวลาแผนกำหนดสำหรับใช้ภายใน 1 ปี หรือน้อยกว่า 1 ปี ส่วนแผนระยะปานกลางมีระยะเวลาระหว่างแผนระยะสั้นและระยะยาว คือ เกิน 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี เป็นต้น

3. แบ่งตามเกณฑ์เฉพาะเจาะจง

3.1 แผนเฉพาะเจาะจง (Specific Plans) คือ แผนเฉพาะกิจ ที่ระบุรายละเอียดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติชัดเจน โดยไม่ต้องให้ผู้ปฏิบัติต้องตีความ และไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนใดๆ เป้าหมายชัดเจน กำหนดวิธีปฏิบัติงานที่แน่นอน ว่าต้องทำอะไร อย่างไร งบประมาณเท่าใด ตารางเวลาปฏิบัติงานระบุชัดเจน แผนเฉพาะเจาะจง กำหนดขึ้นเพื่อคาดการณ์สภาพการณ์ล่วงหน้า

3.2 แผนกำหนดทิศทาง (Directional Plans) เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน ผู้บริหารจึงต้องกำหนดทิศทางของแผน ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ แผนประเภทนี้ถูกนำมาใช้อย่างยืดหยุ่น เพราะมีลักษณะการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเท่านั้น โดยที่ไม่เจาะจงเป้าหมาย ไม่กำหนดว่าผู้บริหารต้องทำตามกรอบโดยเคร่งครัด แต่ให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

4. แบ่งตามเกณฑ์การนำไปใช้

4.1 แผนครั้งเดียว (Single Use Plans) เป็นแผนเฉพาะกิจหรือเฉพาะสถานการณ์ เช่น แผนพัฒนาบุคลากร ให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก

4.2 แผนคงที่สามารถใช้ตลอดไป (Standing Plans) คือ แผนที่กำหนดแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานประจำต่อเนื่อง ได้แก่ นโยบายหลัก (Core Policies) ระเบียบข้อบังคับ (Rules) และหลักวิธีการปฏิบัติการ (Procedures)

วิธีการกำหนดเป้าหมาย (Establishing Goals)

เป้าหมายขององค์กร เป็นเสมือนเครื่องช่วยสร้างแนวทางการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหาร และเป็นแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นตัวชี้วัด และเครื่องมือควบคุมความสำเร็จขององค์กร วิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร มี 2 วิธี คือ

1. การกำหนดเป้าหมายแบบดั้งเดิม (Traditional Goal Setting) ในอดีตกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง แล้วแตกย่อยเป็นเป้าหมายสู่ระดับย่อยลงมา การกำหนดเป้าหมายวิธีนี้เป็นแนวคิดที่ว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นแสดงให้เห็นภาพรวม (Big Picture) ขององค์กรทั้งหมด

2. การกำหนดเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูง (Top Down) จึงเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม แม้บางกรณีอาจไม่สอดคล้องกับความเห็นผู้ปฏิบัติงานก็ตาม แต่มักพบปัญหาการกำหนดเป้าหมายวิธีนี้ คือ หากการกำหนดเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูง เป็นการกำหนดแบบกว้าง ๆ เมื่อแต่ละฝ่าย แต่ละแผนกกำหนดเป้าหมายย่อยของฝ่าย อาจตีความของผู้บริหารแต่ละระดับไม่ตรงกัน ซึ่งการแก้ไขปัญหาทำได้โดยการสื่อสารเพื่อประสานงานแต่ละระดับให้ต่อเนื่องกัน (Means-End Chain) เน้นเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับรองๆ ลงมาเพื่อบรรลุเป้าหมายระดับล่าง ซึ่งสามารถเป็นตัวนำ (Means) ไปสู่การบรรลุเป้าหมายระดับสูงขึ้นถัดไป

ลักษณะกำหนดเป้าหมายที่ดี (Characteristics of Well-Designed Goals)

1. ระบุผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ต้องการ
2. กำหนดตัวเลข ตัวชี้วัด เพื่อวัดผลได้
3. กำหนดช่วงระยะเวลาให้ชัดเจน
4. ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร
5. สื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบทั่วกัน

ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย (Steps In Goal Setting) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. ทบทวนพันธกิจขององค์กร (Review the Organization's Mission) ความมุ่งหมายขององค์กร (Purpose of an Organization) และสิ่งที่ยังต้องการคาดหวังเพื่อสู่เป้าหมาย (What It

Hopes To Accomplish) พันธกิจ มักแสดงเป็นข้อความ ที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งปวง และเป็นแนวทางการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ที่ต้องสะท้อนให้เห็นผลลัพธ์จากพันธกิจ

2. ประเมินทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ (Evaluate Available Resources) คือ ต้องทราบสิ่งที่มีอยู่ โดยประเมินความเหมาะสมด้านทรัพยากร เพื่อป้องกันการกำหนดเป้าหมายที่สูงเกินกว่าความสามารถหลักขององค์กร แม้มีเป้าหมายดี มีความท้าทาย แต่ก็ต้องคำนึงถึงฐานะความเป็นจริง และโอกาสความเป็นไปได้

3. กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายย่อยของฝ่ายและแผนกต่างๆ โดยให้กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถวัดและประเมินผล กำหนดช่วงเวลาการปฏิบัติงาน กำหนดจุดสิ้นสุดของการบรรลุเป้าหมาย

4. ระบุเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร บันทึกและสร้างเป็นสารสนเทศแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้

5. ประเมินผลสะท้อนกลับ เพื่อปรับแก้แผน เป้าหมายตามความเหมาะสม

ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดแผน (Contingency Factors in Planning) มี 3 ประการ
คือ

1. ผู้บริหาร (Manager's Level) ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่กำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบด้านแผนดำเนินงาน (Operational Planning)

2. สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Environmental Uncertainty) การกำหนดแผนต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม เนื่องจากมักเกิดความไม่แน่นอนสูงและไม่อาจควบคุมได้ แผนจึงควรมีลักษณะเฉพาะ (Specific) แต่มีความยืดหยุ่น (Flexible) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับแผนได้ทุกระยะตลอดเวลาของแผน

3. กรอบระยะเวลาของแผน (Time Frame of the Plans) การกำหนดแผนโดยระบุกรอบระยะเวลา เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การคาดการณ์จากปฏิบัติตามแผนได้ ช่วยให้ผู้บริหารยืดหยุ่นได้ตามสภาพการณ์ การแก้ไขปัญหาภายในกรอบระยะเวลาได้ ซึ่งลักษณะแผนที่ดีควรมีผลถึงการปฏิบัติในอนาคต หรือเป็นแผนระยะยาว

สรุป การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ เพื่อใช้ปฏิบัติการสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยใช้การวางแผนแบบเป็นทางการ โดยศึกษาแนวคิดที่เป็นศาสตร์ และแนวทางการปฏิบัติที่เป็นศิลป์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การบริหาร การจัดการ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการจึงต้องคำนึงถึงหลักการด้านการวางแผนกลยุทธ์ดังที่นักวิชาการนำเสนอไว้ ผู้บริหารหรือผู้นำ

องค์การทั่วไปสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทและความสามารถหลักขององค์การได้ ทั้งนี้ มีกระบวนการสำคัญที่ควรยึดไว้เป็นหลัก ได้แก่ 1) หลักความเหมาะสมกับสภาพการณ์ อาจพิจารณาเลือกใช้วิธีวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT analysis 2) หลักโอกาสความเป็นได้ในทางปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสามารถหลัก ทรัพยากรที่มีอยู่ และการเลือกหรือนำเทคโนโลยีมาใช้ 3) หลักการยอมรับขององค์การ ทั้งนี้การพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ ยังต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารยอมรับ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม โดยมีข้อควรดำเนินการตามแผนกลยุทธ์คือ 1) ควรจัดวางทิศทางหรือกำหนดพันธกิจขององค์การ 2) ออกแบบหรือกำหนดกลยุทธ์ให้มีชัดเจน 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ และ 4) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ติดตามการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบระยะเวลาที่เหมาะสม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการจึงมีความสำคัญต่อองค์การอย่างมาก จึงจำเป็นต้องเข้าใจในบริบทของการบริหารจัดการ ตั้งแต่ความหมาย แนวคิด ทฤษฎี ความสำคัญของการบริหารจัดการ และการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ซึ่งมีรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความหมาย การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Management นิยมใช้ในแวดวงภาคธุรกิจ เอกชน เพื่อความเข้าใจตั้งแต่เบื้องต้น จึงขอนำแนวคิดของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ให้ความหมายการบริหารจัดการ ไว้ดังนี้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542) และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2542) ให้ความหมาย การบริหารจัดการ ไว้สอดคล้องกันว่า กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดที่ใช้กระบวนการอย่างมีระบบ และใช้ทรัพยากร รวมถึงเทคนิคที่เหมาะสม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ให้ความหมาย การบริหารจัดการไว้ 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่เป็นศาสตร์ (Science) และลักษณะที่เป็นศิลป์ (Art) ในความหมายที่เป็นศาสตร์ การบริหารจัดการ หมายถึง องค์ความรู้ที่เกิดจากการสืบค้น การค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล ตั้งสมมุติฐาน และทดสอบสมมุติฐาน ส่วนความหมายที่เป็นศิลป์ การบริหารจัดการ หมายถึง การที่บุคคลใช้ทักษะ ความรู้เชิงการบริหารที่

ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จากประสบการณ์การทำงาน จากการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

เนตร์พณัฎา ยาวีราช (2546) นิยามความหมาย การบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การโดยอาศัยบุคคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร

Koontz & Wehrich (1990) ให้ความหมายการจัดการองค์การว่า หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ อุปกรณ์การปฏิบัติงาน

Ricky W. Griffin (1999) การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการเพื่อบังคับให้เป้าหมายจากการทำงานร่วมกันของบุคคลและทรัพยากรในองค์การ

Henri Fayol นำเสนอแนวความคิดหลักการบริหารงานโดยทั่วไป และได้กำหนดหลักการบริหารขึ้นมา 14 ข้อ โดยอธิบายการบริหารออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2543)

ส่วนที่ 1 แสดงพื้นฐานแนวคิดความเป็นสากลในการบริหารจัดการ คือ แนวคิดนี้ยืนยันว่าผู้บริหารทุกคนสามารถปฏิบัติหน้าที่การบริหารอย่างเดียวกัน

ส่วนที่ 2 การนำเสนอแนวคิดหลักการบริหารงานโดยทั่วไป 14 ข้อ พบว่า มีประโยชน์ในการบริหาร โดยใช้คำว่า หลักการ คือ แนวทางการตัดสินใจทางการบริหารที่ดี โดยเน้นว่าหลักการบริหารไม่ควรถูกมองว่าเป็นกฎที่ตายตัว ควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ และขึ้นอยู่กับผู้บริหารตัดสินใจเลือกใช้หลักการบริหารอย่างไร

ส่วนที่ 3 การเสนอแนะองค์ประกอบการบริหาร โดยแยกศึกษาการบริหารเป็นหน้าที่หลายด้านที่ผูกใช้กับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร หน้าที่การบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

สรุป การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานอย่างมีทิศทางเป็นระบบ ด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติ ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการใช้ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ (คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์การปฏิบัติงาน) การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง การดำเนินงานที่เฉลี่ยเวลาคุ้มค่า สู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและผลลัพธ์มีประสิทธิภาพ องค์การเจริญเติบโต มั่นคง ถาวร นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

2. ความสำคัญของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการองค์การ เป็นการจัดระเบียบโดยการนำส่วนที่เกี่ยวข้องมารวมกันในรูปของส่วนรวม เพื่อให้มีการใช้อำนาจบริหารงาน และเป็นศูนย์อำนาจการให้งานดำเนินลู่ตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการ แบบแผนความสัมพันธ์ของงาน หน่วยงาน บุคคล อำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารการประสานงาน ดังนั้นความสำคัญของการบริหารจัดการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายองค์การ สรุปได้ดังนี้ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธ์, 2547)

1. ใช้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การ โดยผู้บริหารองค์การต้องตระหนักว่า การบริหารจัดการองค์การ ที่กำหนดขึ้น ไม่ใช่เป้าหมายสุดท้าย แต่เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การ

2. การบริหารจัดการองค์การ แสดงให้เห็นถึงการจัดโครงสร้างองค์การ ระบบบริหารจัดการองค์การ การแบ่งแผนกฝ่ายงาน การแบ่งลักษณะงานเฉพาะอย่าง รวมแบ่งหน้าที่ตามตำแหน่งงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งครอบคลุมพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของบุคลากรในงานนั้น และยังชี้ให้เห็นถึงมาตรฐานของงาน และความน่าเชื่อถือต่อระบบที่สร้างความมั่นใจแก่องค์การ

3. เป็นการจัดกลุ่มหน่วยงาน แสดงขนาดองค์การ การบริหารจัดการองค์การแสดงให้เห็นถึงการแบ่งงาน การจัดสรรจัดตำแหน่งงาน การจัดแบ่งหน่วยงานออกตามลักษณะ (เช่น ผลิตภัณฑ์ แบ่งตามพื้นที่ แบ่งตามลูกค้า ฯลฯ) ทั้งเพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากร เช่น อัตรากำลังคน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ/เครื่องมืออุปกรณ์ (Material) และที่สำคัญคือ การบริหารจัดการ (Management) เพื่อให้หน่วยงานทั้งหลายทำงานอย่างเป็นสอดสัมพันธ์กันเป็นระบบต่อเนื่อง มุ่งสู่เป้าหมายองค์การ

4. การบริหารจัดการช่วยสร้างความระบอบ ตามการจัดโครงสร้างองค์การ ทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ และยังสามารถจัดการควบคุมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ซึ่งแสดงถึงระบบการจัดให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างการวางแผน และการควบคุมองค์การ

5. แสดงจุดยืนหรือการตัดสินใจต่อเป้าหมายหลักขององค์การ ซึ่งทำให้การจัดโครงสร้างองค์การ มีการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ แสดงเห็นว่าองค์การนั้นตัดสินใจในลักษณะรวมอำนาจตัดสินใจแก่ผู้บริหาร หรือกระจายอำนาจตัดสินใจให้บุคลากรมีส่วนร่วม เป็นต้น

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความสำคัญของการบริหารจัดการ จำเป็นต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ อำนาจและความศรัทธา รวมทั้งการบริหารทำให้ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ มีความชัดเจนมาก ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม ช่วงศตวรรษที่ 19 นับเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการพัฒนาแนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการมีความก้าวหน้ามากขึ้นเป็นลำดับ ศาสตร์การบริหารจัดการจึงเกิดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการในแต่ละยุค ต่างพยายามเสนอแนะ เพื่อให้มีการนำไปประยุกต์ อย่างเหมาะสมกับกาลเวลาและบริบทของแต่ละองค์การดังนี้

3.1 ทฤษฎีการบริหารกลุ่มคลาสสิก (Classical Management Theory)

นักทฤษฎีกลุ่มคลาสสิก เสนอหลักการเกี่ยวกับการจัดการที่สามารถนำมาใช้ได้กับ องค์การทุกประเภท ทุกสถานการณ์ หลักการที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานจากความเห็นนักทฤษฎีในยุคนี้ว่า การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการประสานงาน การแบ่งงานกันทำ ตามความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ส่วนใหญ่เป็นแนวคิดที่เกิดจากผลงานของ Frederick Winslow Taylor (ระหว่าง ค.ศ. 1856-1915) แนวคิดนี้มุ่งเพิ่มผลผลิตโดยการใช้ประโยชน์จากแรงงานที่มีอยู่เป็นหลัก และมุ่งเน้นการจัดการ องค์การโดยรวม และวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล แบ่งหน้าที่การทำงาน คือ ให้ความสำคัญกับการแบ่งหน้าที่โดยใช้หลักคุณธรรม ทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ นอกจากนี้ยัง เน้นหลักความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ผู้ใดมีหน้าที่รับผิดชอบงานใด ก็ให้ไปพัฒนาจนเกิดความ เชี่ยวชาญ รวมทั้งการวัดความสามารถด้วยระบบคุณธรรม การวัดความชำนาญและประสบการณ์ ของบุคลากรในภารกิจที่ถูกกำหนดไว้ นอกจากนี้ทฤษฎีกลุ่มคลาสสิก มุ่งเน้นหลักการควบคุม โดย การมีกฎระเบียบและการควบคุมบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นหลักประกันให้งานสำเร็จได้อย่างราบรื่น แต่เกิดผลกระทบ เช่น การที่บุคคลอิงกฎระเบียบใน การปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การลดลง และมาตรฐานถูก นำมาใช้เป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา ผู้ปฏิบัติจึงพยายามหลีกเลี่ยง ซึ่งการกระทำเช่นนี้ทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างแท้จริง

จากทฤษฎีการบริหารจัดการกลุ่มคลาสสิก สามารถแยกแนวคิดได้ 3 แนวคิดหลัก ดังนี้

แนวคิดที่ 1 การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มีนักคิดได้แก่

1. Frederick W. Taylor (1856-1915) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ปรัชญาการบริหารของ Taylor ได้แก่ ทำการศึกษางานแต่ละส่วน ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์และพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานแต่ละอย่าง ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือกและการฝึกอบรมพนักงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้ทำงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละคน มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และแบ่งงานและความรับผิดชอบในงานเป็นส่วนต่างๆ Taylor ได้พัฒนาวิธีการจ่ายค่าจ้างต่อหน่วยแบบสองระดับ (Different rate system) ขึ้นมา นอกจากนี้ Taylor ได้เสนอหลักการที่ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2000: 155) ดังนี้

1.1 การหาวิธีที่ดีที่สุด มีหลักการว่า ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (One best way) ในแต่ละงาน ศึกษากฎการเคลื่อนไหว กำหนดมาตรฐานงานและสภาวะแวดล้อมงานที่เหมาะสม

1.2 การคัดเลือกคน โดยใช้หลักเกณฑ์วิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก เป็นการค้นหาขีดความสามารถและข้อจำกัดแต่ละคน จากนั้นจึงให้โอกาสแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเพื่อความก้าวหน้าในงานตามความจำเป็น

1.3 การจูงใจด้านการเงิน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด ทำให้คนงานปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้คนงานแต่ละคนได้รับค่าตอบแทนตามสัดส่วนโดยตรงกับผลผลิตแทนการจ่ายค่าแรงตามชั่วโมงทำงาน

1.4 การแยกฝ่ายบริหารออกจากฝ่ายปฏิบัติ เป็นการแบ่งหน้าที่ระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติออกจากกัน โดยให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบงานด้านการวางแผน ฝ่ายปฏิบัติรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน คนงานรับคำสั่งจากหัวหน้าคนงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละคน เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

2. ผลงานของ Frank B. and Lillian M. Gilbreth (1868-1924 & 1878-1972) ผู้สนับสนุนแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จากผลการศึกษาการเคลื่อนไหวของคนงานเรียงอิฐ พบว่า จำนวนครั้งในการเคลื่อนไหวร่างกายของคนงานลดลง และสามารถเพิ่มผลผลิตได้ถึงสามเท่า ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวนั้นไม่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต ต่อมาผลงานดังกล่าวถูกใช้เป็นรากฐานด้านการออกแบบงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงานและค่าแรง ซึ่งเทคนิคดังกล่าวนี้เรียกว่า การศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion study) โดย Frank & Lillian ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องค้นหาและปรึกษากันเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยพยายามลดกฎข้อบังคับที่เป็น

อุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับมาตรฐานการปฏิบัติให้มากที่สุด

3. ผลงานของ Henry L. Gantt (1861-1919) ผู้เสนอแนวคิดการจัดการที่เน้นการปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด ใช้การกระตุ้นและการมอบภารกิจท้าทาย มีการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง มีความรู้ ความชำนาญ มีทัศนคติที่ดีต่องานจนเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต้องชัดเจน เป็นธรรม เป็นสัดส่วน รวมทั้งแผนงาน การควบคุม ผู้บริหารต้องจัดการแบ่งงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติ

แนวคิดที่ 2 การจัดการระบบราชการ (Bureaucratic Organization) ของ Max Weber (1864-1920) นำเสนอลักษณะที่เป็นระบบทางการ หรือเรียกว่า ระบบราชการ ซึ่งเป็นองค์การในอุดมคติ มีความเชื่อว่าเหมาะกับองค์การแบบระบบราชการ โดยเฉพาะองค์การที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ งานมีความซับซ้อนมาก และใช้ในการจัดการโครงสร้างองค์การและลดปัญหาการจัดการจัดการ สำหรับลักษณะองค์การระบบราชการของ Weber คือ การกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีขอบเขตงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และกำหนดอำนาจหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานนั้นได้ นอกจากนี้มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการขึ้นในองค์การ แสดงการแบ่งอำนาจหน้าที่ลดหลั่นจากบนลงล่าง ผู้อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าต้องรับคำสั่งจากผู้อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า โดยระบบราชการมีหลักการสำคัญดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545: 28)

1. กฎ (Rules)
2. ความไม่เป็นส่วนตัว (Impersonality)
3. การแบ่งงานกันทำ (Division of labor)
4. โครงสร้างตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical structure)
5. โครงสร้างอำนาจหน้าที่ (Authority structure)
6. ข้อผูกมัดงานแบบตลอดชีพ (Lifelong career commitment)
7. ความมีเหตุผล (Rationality)

นอกจากนี้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ถือเป็นพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือสิทธิในการบริหารหรือปฏิบัติหน้าที่ถูกกำหนดไว้ไว้กับตำแหน่ง ไม่ใช่กำหนดให้กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง ดังนั้นจึงไม่มีทางที่บุคคลอื่นใดแม้กระทั่งผู้ที่เป็นเจ้าของได้รับสิทธิที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งยกเว้นแต่เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ส่วนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ต้องอาศัยหลักความสามารถ ที่วัดได้จากผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือจากการได้รับการฝึกอบรม และการให้ออกจากงานต้องมีหลักเกณฑ์ องค์การระบบราชการต้องมีการกำหนดกฎ

และระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน กฎและระเบียบนี้ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เกิดความเป็นธรรมและทำให้สมาชิกอยู่ในระเบียบวินัยองค์การลักษณะองค์การระบบราชการในด้านการปฏิบัติงาน ต้องไม่อิงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เช่น การติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการติดต่อระหว่างเพื่อในหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การเดียวกัน หรือการติดต่อระหว่างองค์การกับลูกค้า ต้องเป็นการติดต่อที่ไม่อิงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยต้องทำการติดต่ออย่างเป็นระบบ

แนวคิดที่ 3 การจัดการเชิงกระบวนการ (Process Management) ผลงานของ Henri Fayol และมีนักคิดที่มีผลงานสนับสนุน คือ Gulick Luther., & Lyndall F. Urwick และผลงานของ James D. Mooney., & Alan C. Rieley

1. ผลงานของ Henri Fayol ผู้ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด ในด้านการจัดการโดยท่านให้ความสนใจศึกษาถึงหน้าที่ผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งผู้ร่วมงานและผลจากการปฏิบัติงานอีกด้วย ผลงาน Taylor ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลงานที่เข้ามาเสริมแนวความคิดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ Taylor ให้แนวคิดที่สำคัญกับการบริหารระดับปฏิบัติการ ส่วน Fayol เน้นการบริหารระดับสูง ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในการวางแผน เพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ จึงจำเป็นอย่างยิ่งต้องวางแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น เป้าหมายผลผลิต ปริมาณ ต้นทุน เวลา คุณภาพ เป็นต้น การจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างงานและกำหนดอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติในฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายสรรหา ฝ่ายบริการ ฝ่ายตรวจสอบ เป็นต้น ส่วน การบังคับบัญชา เป็นการวางหลักเกณฑ์การควบคุมสั่งการ เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติยึดถือเพื่อให้ระบบต่างๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น ในขณะที่การประสานงาน เป็นภาระหน้าที่ที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกับทุกส่วนงานประสานเข้ากันได้ โดยมีการควบคุม ที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

นอกจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว Fayol ได้เสนอหลักเกณฑ์การบริหารงานที่สำคัญไว้ 14 ข้อ (Gatewood & Others, 1995: 40-41) ดังนี้

1.1 อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่นั้นต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนได้ออกคำสั่งไป และผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบในงานใดก็ตามต้องมีอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติด้วยเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงลงไป

1.2 หลักการที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายใด ๆ ควรรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ

1.3 หลักการของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

1.4 หลักการธารงไว้ซึ่งสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับล่างตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยทำให้เกิดระเบียบในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

1.5 หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัดทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการใช้ประโยชน์จากแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจนได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นเนื่องจากการลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น

1.6 หลักการระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลง ทั้งนี้โดยมุ่งเน้นให้เกิดความเคารพ เชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

1.7 หลักการถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งหลักการนี้ถือว่าส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนบุคคลเพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

1.8 หลักการให้ประโยชน์ตอบแทน การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนด้วยความยุติธรรมและให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างหรือบุคลากร

1.9 หลักการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง หรือหลักการบริหารงานที่รวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง เมื่อมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้บริหารแล้ว ต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้สามารถควบคุมงานในองค์การได้ด้วย

1.10 หลักความเสมอภาค ผู้บริหารต้องยึดหลักความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

1.11 หลักความมีระเบียบเรียบร้อย เพื่อให้ทุกคนในองค์การมีระเบียบ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ รวมทั้งการกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน

1.12 หลักมีความมั่นคงในงาน ผู้บริหารและคนงานต่างต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อการเรียนรู้งาน การให้คนงานออกจากงานกลางคันย่อมเป็นการสิ้นเปลือง ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรใช้เวลาในการเรียนรู้งานเพื่อลดปัญหาด้านการปรับตัวของคนงาน

1.13 หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองในการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าขององค์การ และรับผิดชอบต่อผลงาน เป็นต้น

1.14 หลักความสามัคคี ซึ่งเน้นถึงการทำงานที่เป็นกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นคณะทำงาน และสมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการทั้ง 14 ประการของ Fayol พบว่า หลักการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการรวมอำนาจ การแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นหลักการบริหาร (Administrative management) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งอดีตและปัจจุบัน ที่เห็นร่องรอยคือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางปฏิบัติเอาไว้เพื่อสำหรับเป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ เพื่อให้ทรัพยากรในการบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) เป็นหน้าที่ในการสั่งการงานต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารและคนงานต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่รวมถึงการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

4. การประสานงาน (Coordinating) เป็นหน้าที่ที่ต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่ในการกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้

2. ผลงาน Gulick, Luther., & Lyndall F. Urwick มุ่งศึกษาเรื่องโครงสร้างองค์การ โดยเสนอหลักการจัดโครงสร้างองค์การที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ คือ หลักการเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำ การประสานงาน การจัดแผนงานโดยอาศัยเกณฑ์การแบ่งงานตามวัตถุประสงค์ กระบวนการบริหารบุคคล สถานที่ และหลักการเกี่ยวกับหน่วยงานอำนาจการ ผลงานของ Gulick & Urwick มีการแจกแจงข้อดีและข้อเสียเกี่ยวกับวิธีการแบ่งงาน และวิธีการประสานงานในองค์การตามวิธีต่าง ๆ การใช้หน่วยงานหลักและหน่วยงานอำนาจการให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการจัดสายการบังคับบัญชาที่ดีที่สุด และประโยชน์การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน ส่วนการจัดโครงสร้างองค์การเพียงอย่างเดียวไม่เป็นการประกันว่าเป็น การดำเนินงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการพัฒนาโลกที่ช่วยให้บุคลากรเกิดความต้องการ และเกิดความตั้งใจทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ และมีข้อเสนอแนะว่า ต้องมีการให้ความสำคัญกับหน้าที่ การบริหารงานบุคคล เช่น การคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ การสร้างค่านิยมให้บุคลากรรู้สึกว่างานนั้นเป็นอาชีพที่สามารถก้าวหน้าได้ และให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เป็นต้น

3. ผลงาน James D. Mooney, & Alan C. Rieley ให้ความสำคัญด้านโครงสร้างองค์กรและหลักการจัดการองค์การ นอกจากนี้เสนอแนวคิดการจูงใจให้คนปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์องค์การ Mooney & Rieley เน้นความมั่นคงขององค์การ ซึ่งเกิดจากบุคลากรทุกคนในองค์การมีความมั่นคง มีองค์การที่มีโครงสร้างมั่นคง มีข้อเสนอต่อไปนี้

3.1 หลักการการประสานงาน สิ่งจำเป็นในความพยายามของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การไม่ว่าองค์การนั้น ประกอบด้วย บุคลากร 2 คนหรือมากกว่าก็ตาม

3.2 หลักการการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการจำเป็นต่อโครงสร้างการบริหารองค์การ สายการบังคับบัญชาต้องแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบลดหลั่นจากเบื้องบนลงสู่ระดับล่าง

3.3 การแบ่งหน้าที่เฉพาะด้าน องค์กรอาจต้องแบ่งหน้าที่เฉพาะด้าน เพื่อแยกกันทำ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามความชำนาญ จากหลักการนี้ ชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจใดๆ ควรให้ผู้มีประสบการณ์ตัดสินใจด้วย เพราะถ้าหากหน่วยงานนั้นมีใช้หน่วยงานที่มีความชำนาญ กล่าวคือ กรณีที่เป็นหน่วยงานซ่อมบำรุง ประชาสัมพันธ์ รักษาความปลอดภัย เป็นต้น

สรุปภาพรวม แนวคิดทฤษฎีการบริหารกลุ่มดั้งเดิมได้ว่า เป็นการบริหารองค์การ ที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การ โดยมุ่งเน้นที่การแบ่งงานกันทำ การแบ่งอำนาจหรือสายการบังคับบัญชา การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนมาตรฐานงาน กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน ในที่แนวคิดเกี่ยวกับงานสำหรับคนในองค์การถูกมองเชิงลบ กล่าวคือ มนุษย์ถูกมองเป็นคนเกียจคร้าน ละเลียงงาน ผู้บริหารจึงต้องจัดโครงสร้างองค์การเพื่อใช้ควบคุมคนงานอย่างใกล้ชิด โดยกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อใช้ควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ กฎระเบียบ ซึ่งหากไม่ควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ในการปฏิบัติงาน อาจทำให้งานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ มนุษย์มุ่งมันให้ความสำคัญต่อฐานะเศรษฐกิจของตนเพื่อความอยู่ดีกินดี หรือมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตตน ดังนั้นวิธีการสร้างขวัญกำลังใจเพื่อจูงใจให้คนงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งผู้บริหารต้องมีอำนาจในเรื่องนี้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และงบประมาณ เช่น สิ่งจูงใจด้วยตำแหน่งงานหรือเงินค่าตอบแทนที่สูงขึ้น รวมตลอดถึงการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ยังคงเป็นหลักการที่ยอมรับและใช้อยู่ในปัจจุบัน ดังมีหลักการสำคัญได้แก่

1. หลักสายการบังคับบัญชา เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการบังคับบัญชาลดหลั่นลงมาจากบนสู่ล่าง ตามระดับของผู้อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า ซึ่งมีอำนาจและความรับผิดชอบมากกว่า เป็นต้น

2. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา ในการปฏิบัติหน้าที่ใด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหลายคนในเวลาเดียวกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการสั่งการที่ซ้ำซ้อน

3. หลักการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนที่เหมาะสม เนื่องจากเวลาและขอบเขตความสามารถการควบคุมดูแลเป็นข้อจำกัดของผู้บังคับบัญชา

4. หลักการเน้นจุดสำคัญ ผู้บริหารมีเวลาและสมรรถภาพส่วนบุคคลอย่างจำกัด จึงควรเน้นตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ การแก้ปัญหาประจำวัน ปล่อยให้成为หน้าที่ของผู้บริหารระดับรองลงไป

5. หลักการจัดแบ่งฝ่าย/แผนกงาน เพื่อให้กิจกรรมที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ละกิจกรรมควรมีฝ่ายหรือแผนกรับผิดชอบ เพื่อแบ่งเบาภาระองค์การ ด้วยการใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานระหว่างฝ่าย/แผนกงานด้วยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

6. หลักการด้านหน่วยงานบริหารนโยบายและหน่วยงานอำนวยความสะดวก เป็นการจัดโครงสร้างองค์การมี 2 หน่วยงาน คือ หน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และภาระรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง และหน่วยงานอำนวยความสะดวก เป็นหน่วยทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และปฏิบัติตามงานที่หน่วยงานหลักมอบหมาย

7. หลักการเกี่ยวกับกำไร ในโครงสร้างองค์การ ควรให้แต่ละหน่วยงานมีกลยุทธ์และบุคลากรเป็นของตนเอง เพื่อมีส่วนต่อความรับผิดชอบต่อผลกำไรขาดทุนด้วย เพื่อให้หน่วยงานเกิดการรับรู้ต่อภารกิจ การแข่งขัน การสร้างผลกำไร หรือผลกระทบในการขาดทุนขององค์การ

แนวคิดทฤษฎีข้างต้นนี้ ไม่อาจนำมาใช้กับการจัดการองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ได้ทั้งหมด เนื่องจากมนุษย์มีการศึกษาเรียนรู้สูงขึ้น มีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีทันสมัยมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม สังคม การเมือง เศรษฐกิจ ที่มีอิทธิพล เป็นสิ่งท้าทายและกดดัน ต่อองค์การทุกภาคส่วน รวมทั้งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์อีกด้วย ทำให้เกิดแนวคิดการจัดการในยุคต่อไป ที่มีการพัฒนาให้มีความทันสมัย มีมุมมองปัญหาสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์การที่เผชิญอยู่อย่างใกล้ชิดขึ้น อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่มคลาสสิก มีส่วนช่วยนำเสนอแนวคิดสำหรับผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปโครงสร้างองค์การให้มีความกระตือรือร้น คล่องตัว มีแนวทางบริหารจัดการที่มุ่งมั่นขึ้น ได้แก่ วัตถุประสงค์องค์การไม่ควรเปลี่ยนแปลง ลักษณะเป็นงานประจำ (Routine) และองค์การเป็นระบบปิด (Closed System) วัตถุประสงค์องค์การไม่ควรเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อม ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการบรรลุผลวัตถุประสงค์ ทำได้เพียงประการเดียวคือ การจัดโครงสร้างองค์การให้เกิดการประสานงานเพื่อสร้างความราบรื่นเท่านั้น ด้วยการจัดการที่มีการประสานงานอย่างเป็นทางการ มีการออกคำสั่งตามลำดับสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดเป็นต้น ต่อมาหลักกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ มีการเพิ่มกระบวนการบริการแก่ประชาชน

เป็นสิ่งสำคัญ มีการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ นวัตกรรมสมัยใหม่จึงมีมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยรวม (บรรเจิด สิงคะเนติ, 2551: 166) โดยภาครัฐเป็นผู้กำหนดและดำเนินการดำเนินนโยบายเพื่อกำหนดคุณค่าให้แก่สังคมอย่างเป็นธรรม

สรุปได้ว่า หลักการบริหารจัดการแบบกลุ่มคลาสสิก มีหลักการหรือแนวทางการจัดการเพื่อนำไปใช้กับทุกองค์การ หรือกับทุกสถานการณ์ย่อมเป็นไปได้ยาก เช่น ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งสามารถบังคับบัญชาในอีกองค์การหนึ่งให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม มีความชำนาญเฉพาะงาน เวลา และขอบเขตความสามารถในการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ อย่างไรก็ตาม การบริหารตามแนวคิดทฤษฎีกลุ่มคลาสสิก ถือได้ว่าเป็นตัวแบบการบริหารจัดการในระบบราชการ หรือบริหารรัฐกิจ/รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) ทั้งนี้เพราะองค์การภาครัฐส่วนใหญ่มีขนาดใหญ่ จำเป็นต้องกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้าง องค์การชัดเจน การบังคับบัญชาตามสายงาน ด้วยโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่มีการแบ่งส่วนงานและแบ่งงานกันทำตามขอบเขตหน้าที่ตน บุคลากรจึงปราศจากความเป็นส่วนตัวในการทำงาน

3.2 ทฤษฎีการจัดการพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Theory)

นักทฤษฎีในช่วงเวลาดังกล่าว แบ่งกลุ่มตามแนวคิดที่สอดคล้องกัน 3 แนวคิดหลัก ได้แก่

แนวความคิดหลักที่ 1 คีตทางการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์

ผลงานของ Elton Mayo นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด พัฒนาเป็นทฤษฎีในเวลาต่อมา เริ่มจากการทดลองหาวิธีการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human relations) เหตุที่อุตสาหกรรมได้รับความสนใจมากขึ้น จึงต้องการเข้าใจในตัวบุคลากรและความต้องการของคนปฏิบัติงาน ทำให้เกิดแนวคิดมนุษย์สัมพันธ์ขึ้น โดยเฉพาะจากโครงการศึกษาที่ Hawthorne เป็นวิจัยเชิงทดลอง The Hawthorn experiments หรือการศึกษาเรียกว่า Hawthorn Study มีขึ้นที่บริษัท Western Electric Company ในชิคาโก ระหว่าง ค.ศ.1927-1932 การทดลองเกิดขึ้นภายใต้ควบคุมการศึกษาดังกล่าวนี้นี้เริ่มต้นด้วยการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) กับประสิทธิภาพการทำงาน (Productivity) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในลักษณะที่ทำงานถูกกำหนดขึ้นโดยปัจจัยต่อไปนี้ ความเข้มแสงสว่าง ระดับอุณหภูมิ และเงื่อนไขทางกายภาพการทำงานอื่นๆ ผลจากการทดลองพบว่า ปทัสถานทางสังคมของกลุ่ม (Social Norm of Group) เป็นกุญแจสำคัญในการตัดสินใจพฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม การตัดสินใจเกี่ยวกับปทัสถานทางสังคมของกลุ่มออกไปจากระบบ การบริหารองค์การตามความเชื่อแบบเก่า เป็นผลทำให้ไม่อาจบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

Elton Mayo ได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ด้วยเน้นการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือระหว่างกลุ่มคนปฏิบัติงานในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร การมีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแล ให้ความสำคัญเป็นกันเองมากกว่าฐานะการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น ทฤษฎีของ Mayo สรุปได้ 5 แนวทางคือ

1. ข้อตกลงในการทำงาน เพื่อให้คนปฏิบัติงานสามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการในกลุ่มคนปฏิบัติงานด้วยกัน เพื่อความสบายใจและเพิ่มผลผลิตมากกว่าคนปฏิบัติงานที่ไม่พยายามปฏิบัติหรือปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มใช้ปฏิบัติกัน กฎเกณฑ์เหล่านี้ตกลงกันและยึดถือกันภายในกลุ่ม ซึ่งอาจส่งผลให้คนปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
2. กลุ่มพฤติกรรมของกลุ่ม มีอิทธิพลสูงใจและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหารโดยอาจเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้
3. การให้รางวัลและการลงโทษของสังคมในหมู่คนปฏิบัติงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มแต่ละบุคคล การให้ความนับถือและความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และกลุ่มต่อแต่ละบุคคล มีอิทธิพลต่อคนปฏิบัติงานมากกว่าการที่ฝ่ายบริหารให้รางวัลเป็นตัวเงิน
4. การควบคุมบังคับบัญชา การบังคับบัญชามีประสิทธิภาพมากที่สุดถ้าฝ่ายบริหารปรึกษากลุ่มและหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ในอันที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขบวนการมนุษยสัมพันธ์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่น่ารัก เป็นนักฟังที่ดี เป็นมนุษย์ไม่ใช่เป็นนาย ต้องให้ข้อคิดแล้วให้คนงานตัดสินใจ อย่าเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาเสียเอง ขบวนการมนุษยสัมพันธ์จึงเชื่อว่าการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการให้โอกาสคนปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นหนทางที่ดีที่สุด ที่ได้มาซึ่งการควบคุมบังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การบริหารแบบประชาธิปไตย พนักงานทำงานได้ผลงานดีมากถ้าได้จัดการงานที่รับผิดชอบเอง โดยมีการควบคุมน้อยที่สุดจากผู้บริหาร หลังจากที่ได้มีการปรึกษาร่วมกันแล้ว

สรุปว่า Mayo เชื่อว่าหากได้นำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ให้ถูกต้อง ย่อมทำให้บรรยากาศในองค์การอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานได้รับความพอใจสูงขึ้น เพิ่มขีดความสามารถทางการผลิตมากขึ้น ผลการทดลองนี้ ได้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลสำคัญของกลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความรู้สึก (Sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนปฏิบัติงานด้วยกัน ผลการทดลองนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของคนปฏิบัติงานที่ที่จัดไว้ให้ นั้น มิใช่ต้องตอบแทนด้วยเงินเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพราะคนปฏิบัติงานต้องการทางจิตใจที่ตอบสนองด้วย การทดลองมนุษย์

สัมพันธ์ในระยะแรก มุ่งสนใจศึกษาเฉพาะความพอใจของคนปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ โดยตั้งเป็นข้อสมมติฐานที่ถูกต้องได้ว่า การที่คนงานมีขวัญกำลังใจสูง ผลผลิตมักสูงตามไปด้วย แต่แท้ที่จริงผลการวิจัยต่อมาพบว่า ผลผลิตแม้มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของคนปฏิบัติงานก็ตาม แต่ขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นที่สำคัญกว่า เช่น ระเบียบวินัย (Discipline) การควบคุม (Control) เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลมากด้วย

หากนำผลการวิจัยเชิงทดลองดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการวิจัยเรื่อง มิติการบริหารที่เหมาะสมสำหรับองค์การ ประเด็นที่ว่า มิติการบริหารให้บรรลุเป้าหมาย ควรนำแนวคิดมนุษยสัมพันธ์มาใช้ คือ ผู้นำ เป็นบุคคลน่ารัก เป็นผู้รับฟังที่ดี ปฏิบัติตนไม่ใช่เป็นนาย ควรเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมตัดสินใจ ไม่ควรตัดสินใจปัญหาเองโดยลำพัง

แนวคิดหลักที่ 2 การจัดการเชิงสังคมศาสตร์ของ Mary P. Follett

Follett เป็นนักทฤษฎีผู้บุกเบิกแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และ (Conflict Management) มีแนวคิดที่ว่า การจัดการเป็นเทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น เป็นแนวคิดเน้นเรื่องการประสานงาน กล่าวคือ ในการจัดการหรือการบริหารงานจำเป็นต้องประสานงาน 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การประสานงานโดยการติดต่อโดยตรงกับตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานนั้น
2. การประสานงานในระยะเริ่มแรกหรือในขั้นวางแผน
3. การประสานงานเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในทุกกิจกรรม
4. การประสานงานที่กระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

แนวคิดนี้ มีความเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของคนใน 6 งานด้วยกัน คือ

1. ความขัดแย้งทางโครงสร้าง (Constructive Conflict) ในการบริหารงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงปรากฏให้เห็นได้เสมอในสังคมมนุษย์ ความขัดแย้งไม่ใช่ความเลวร้าย หากอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้

2. การออกคำสั่งภายในองค์การ (Giving of Orders) มักก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความสามารถในการบูรณาการ (Business as an Integrative Unity) ผู้นำควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดล่วงหน้า สามารถจัดความขัดแย้ง เชื่อมโยงกิจกรรมในองค์การ ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการประสานงาน

4. ทำอย่างไรให้ Power over/coercive การครอบงำลด

5. กฎของสถานการณ์ (Law of Situation) การทำให้ผู้นำเข้าใจสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าตนถูกบังคับ เนื่องจากการติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการบริหาร ให้ความสำคัญการติดต่อสื่อสารในแนวราบ (Horizontal Communication) การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร (Participative Managing) การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

6. กฎการรวมตัวกัน (Law of Integration) ข้อขัดแย้งในองค์การมีทางออกเสมอ สรุปแนวคิดนี้มีวัตถุประสงค์การประสานงานเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นศักยภาพแต่ละบุคคลบนพื้นฐานความเป็นจริงและสถานการณ์ ซึ่งต้องพิจารณาแนวคิดแต่ละคนและพยายามทำความเข้าใจกันให้มากขึ้น โดยผสมผสานแนวคิดต่างๆ เข้าด้วยกันและนำมาใช้เป็นจุดหมายร่วมกัน

แนวคิดหลักที่ 3 การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Management)

แนวคิดนี้ มีนักทฤษฎีเสนอผลงานที่โดดเด่น 3 ผลงาน ได้แก่ ผลงานของ Abraham H. Maslow และผลงานของ Douglas McGregor รวมทั้งผลงานของ Chris Argyris

1. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's theory) หรือทฤษฎีลำดับความต้องการ (The Hierarchy of Needs Theory) ของ Abraham H. Maslow (1970) เป็นทฤษฎีสร้างแรงจูงใจ ที่เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการสามารถจูงใจคนให้ตั้งใจทำงาน และพฤติกรรมมนุษย์มีผลจากการตอบสนองความต้องการ กล่าวคือ ความต้องการของมนุษย์เป็นเครื่องจูงใจให้ขยันทำงาน โดยทั่วไปความต้องการของมนุษย์มี 5 ชั้น (สมคิด บางโม, 2558: 186-187) ดังนี้

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการด้านพื้นฐานของมนุษย์ที่มนุษย์มีความต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค

1.2 ความต้องการความมั่นคง (Safety needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

1.3 ความต้องการความรักหรือการติดต่อสัมพันธ์ (Social needs) เป็นความต้องการจะมีเพื่อน ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น

1.4 ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการที่เป็น ความรู้สึกภายใน เช่น ความต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

1.5 ความต้องการสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการบรรลุถึงสิ่งที่ตนเองสามารถจะเป็น คือ ความประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างสมบูรณ์ ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการใน 4 ชั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วเท่านั้น

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ผลงานของ Douglas McGregor (1969) ได้เสนอทฤษฎีที่สำคัญคือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y โดย McGregor เห็นว่าองค์กรในสมัยเดิมที่มุ่งเน้นการแข่งขันกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างและเน้นกฎระเบียบในการกำกับความประพฤติของคนโดยเคร่งครัด ซึ่ง McGregor ให้ชื่อกำกับของนักทฤษฎีเดิมว่า ทฤษฎี X โดยกล่าวว่ามนุษย์มีพฤติกรรมที่เกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ชอบที่จะใช้ให้วิธีการบังคับควบคุมและลงโทษและจูงใจให้ทำงานได้ด้วยตัวเงิน ซึ่ง McGregor ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าวทั้งหมดเกี่ยวกับมนุษย์ว่าเป็นคนประเภททฤษฎี X เขาเห็นว่าองค์กรในโครงสร้าง ซึ่งอาศัยหลักการจึงไม่สามารถนำมาแก้ปัญหาให้กับองค์กรที่กำลังเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้ จึงควรต้องมีการปรับหลักการใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้น McGregor ได้เสนอแนวคิดใหม่ให้ชื่อทฤษฎี Y ซึ่งกล่าวถึงมนุษย์ถูกมองว่าเป็นคนดี มีความรับผิดชอบ รักงานและถ้าจัดสภาวะแวดล้อมงานได้เหมาะสม สามารถควบคุมตนเองได้ จากแนวคิดตามทฤษฎี Y นี้ กล่าวได้ว่าสิ่งที่นำมาใช้จูงใจมนุษย์ให้ทำงานได้ดีนั้นไม่ใช่ตัวเงินอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความปรารถนาทำงานให้ได้ผลดีและการยอมรับของกลุ่มที่เป็นเพื่อนร่วมงานด้วย

3. ผลงาน Chris Argyris (1953) ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกลักษณะมนุษย์ โดยกล่าวว่า ขณะที่มนุษย์เติบโตจากเด็กจนเป็นผู้ใหญ่ มีพัฒนาการคือ ในช่วงวัยเด็กมีลักษณะชอบพึ่งพาผู้อื่น มีความสนใจสิ่งต่างๆ ในวงแคบ ไม่ชอบทำกิจกรรมมากนัก แต่ชอบเป็นผู้ตามมีพฤติกรรมตามใจตัวเอง เป็นต้น เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ มีลักษณะต่างจากช่วงวัยเด็ก ได้แก่ ชอบความเป็นอิสระสนใจสิ่งต่างๆ ในวงกว้าง ชอบทำกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น ชอบเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนได้ เป็นต้น ซึ่ง Argyris เห็นว่า การใช้ระเบียบเป็นเครื่องมือในการบังคับมนุษย์และใช้วิธีการควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นการขัดขวางพัฒนาการมนุษย์ที่พัฒนาไปเป็นบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ และเป็นการสนับสนุนให้พฤติกรรมที่ไม่สามารถทำงานได้อย่างอิสระด้วยตนเอง และขาดความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา และไม่มีโอกาสที่ท้าทายพฤติกรรมมนุษย์เป็นสิ่งที่ชีวิตที่มีความสลับซับซ้อนและมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้มนุษย์ยังมีความต้องการที่เป็นหน้าที่ผู้บริหารที่ต้องกำหนดโครงสร้างองค์กร และภาระงานที่เอื้อต่อการสนองตอบความต้องการมนุษย์ได้ ผู้บริหารต้องตระหนักว่า บุคคลคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กร ความเต็มใจของบุคลากรที่ให้ความร่วมมือ เป็นสิ่งจำเป็นความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงต้องพยายามชักจูงให้บุคคลหันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน คำสั่งได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์กร สอดคล้องกับความพอใจส่วนบุคคลของผู้รับมีขอบเขตให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้ เป็นต้น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่พนักงานขึ้นได้นั้น ต้องทำให้แต่ละบุคคลเสียสละประโยชน์อันเป็นส่วนตัวออกไป

สำหรับปัญหาด้านโครงสร้างองค์การ ส่วนใหญ่มาจากการผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจและผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังเน้นบทบาทกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่มีส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพได้ด้วย ซึ่งนักทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์บางท่านเสนอว่า ผู้บริหารควรมุ่งจูงใจพนักงาน แล้วกำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมขึ้นมาภายหลัง จึงสามารถจูงใจให้คนทำงานดีขึ้น มีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ต้องมีการใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินในการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น เพราะบุคคลสละสิ่งที่ตนชอบพอ และปฏิบัติตามคำสั่งได้ต่อเมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์มากกว่าผลเสียการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากขาดการติดต่อสื่อสารมายังพนักงานผู้ปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดที่ได้เสนอว่าการที่ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของพนักงานและพนักงานให้ความร่วมมือ อาจทำได้คือ การใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งทำการตัดสินใจและให้พนักงานปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องมีการใช้สิ่งจูงใจด้วย เช่น เกียรติยศ เงินเดือน หรือใช้การลงโทษ เป็นต้น และการใช้วิธีการควบคุมตนเองของพนักงานโดยการปลูกฝังความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน จัดเป็นภารกิจที่สำคัญในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากงานเป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์การกับบุคคลเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบถึงลักษณะของบุคลากรที่องค์การต้องการ การออกแบบองค์การหรือการออกแบบงานต้องพิจารณาทั้งระบบ ต้องศึกษาองค์ประกอบองค์การ สภาวะแวดล้อมและพฤติกรรม ผู้ออกแบบองค์การหรือการออกแบบงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตและการที่บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ผลผลิตของบุคลากรและความพึงพอใจในงานเป็นข้อมูลย้อนกลับทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่า ผลจากการกำหนดงานนั้น แนวโน้มในอนาคตสามารถพยากรณ์ได้ว่า บุคลากรองค์การต่างๆ มีเพศหญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยบางองค์การมีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เช่น ธนาคาร พนักงานขาย เป็นต้น นอกจากนี้เพศหญิงได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือนักวิชาชีพสาขาต่างๆ เพิ่มขึ้นด้วย ขณะที่ในอดีตผู้ดำรงตำแหน่งเป็นเพศชาย โดยส่วนใหญ่เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นว่า สภาวะแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไป บุคลากรมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น รวมทั้งมีเป้าหมายและความคาดหวังจากงานที่ตนปฏิบัติ แตกต่างจากเดิมที่ต้องการเพียงเงินเดือนและงานที่มั่นคงเท่านั้น นอกจากนี้บุคลากรยังมีทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่ต้องการงานที่มีความท้าทาย มีความน่าสนใจ ดังนั้นผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ดังกล่าว เพื่อให้้องค์การสามารถกำหนดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม

หากพิจารณาแนวคิดของนักวิชาการในอดีต ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการจัดการไว้เช่น Litchfield (1956: 3-29) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นวัฏจักรการบริหาร (Cyclical Nature) เป็นวงจรใหญ่ทั้งองค์การ ภายในวงจรใหญ่มีวงจรย่อยที่เป็นการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะและหน้าที่อื่น ๆ กระบวนการบริหารประกอบด้วย การตัดสินใจ การจัดโปรแกรม การติดต่อ การควบคุม และการประเมินค่า ในขณะที่ Herbert Simon (1987: 9) ขยายแนวคิดการบริหารโดยเน้นที่หน้าที่ผู้บริหารว่า กระบวนการบริหารเป็นเรื่องการตัดสินใจ (Decision-making) ที่มีผลเกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์การเพื่อบรรลุผลความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องตัดสินใจเรื่องต่อไปนี้

- 1) การระบุหน้าที่บุคลากรให้ชัดเจนว่าขอบข่ายหน้าที่งานอะไรของใคร
- 2) การแบ่งอำนาจเพื่อกำหนดว่าบุคคลใดในองค์การมีอำนาจตัดสินใจกับใคร
- 3) การวางขอบเขตจำกัดในการให้บุคลากรเลือกทำสิ่งใดตามความต้องการของตน และมีการประสานกิจกรรมของบุคคลในองค์การ

ส่วน Gregg (1957: 274-316) ได้ให้รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) การวางแผน
- 2) การกำหนดอำนาจหน้าที่
- 3) การตัดสินใจสั่งการ
- 4) การเสนอรายงาน
- 5) การใช้อิทธิพล
- 6) การประสานงาน และ
- 7) การประเมินผลงาน

และ Mackenzie (1969: 87) ได้เสนอกระบวนการจัดการ (The Management in 3-D) เป็นลักษณะ 3 มิติ กล่าวคือในองค์การหนึ่ง ๆ เริ่มต้นด้วยองค์ประกอบพื้นฐานสามประการ คือ 1) ความคิด (Ideas) 2) สิ่งของ (Things) และ 3) คน (People) ดังนั้นการจัดการองค์ประกอบพื้นฐานเหล่านี้ โดยประการแรก ผู้บริหารต้องมีโน้ตทัศน์ (Concept) หรือวิสัยทัศน์คือ การวางแผนองค์การให้เจริญก้าวหน้า ประการที่ 2 ผู้บริหารจะต้องบริหาร (Administration) งานที่เป็นสิ่งของ (Things) วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และประการที่ 3 ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) สร้างแรงจูงใจให้คน (People) ในองค์การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน

3.3 แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ (Contemporary Management perspective)

สามารถแยกได้ 3 แนวคิดคือ

1. แนวคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management perspective)

กำเนิดขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 จากการที่นักวิทยาศาสตร์สหรัฐอเมริกาและอังกฤษ ได้มาทำงานร่วมกันเป็นทีม เรียกว่า (Operation research group) เพื่อให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการรบ ทีมดังกล่าวได้รับปัญหา เช่น ควรวางปืนใหญ่ตำแหน่งใดดีที่สุด มีการใช้ประสบการณ์และความรู้ในการแก้สมการปัญหา โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือ การสังเกตอย่างเป็นระบบของพฤติกรรมที่ทำการศึกษา การสร้างตัวแบบจำลองเพื่อนำข้อเสนอที่ได้รับมาสร้างตัวแบบจำลอง เพื่อประโยชน์ในการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลง จากนั้นทำการอนุมานตัวแบบจำลองว่า มีพฤติกรรมอย่างไร และทำ

การทดสอบตัวแบบจำลองเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพยากรณ์หรือไม่ หลังจากนำแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณมาใช้กันในบริษัทต่างๆ จึงได้รับความนิยมนำมาใช้แก้ปัญหากระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น การแก้ปัญหาเกี่ยวกับตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง ทำเลที่ตั้ง ตัวแบบการขนส่ง ตัวแบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน (PERT/CPM) ตัวแบบการจัดลำดับงาน และตัวแบบความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจขององค์กรทั่วไป เป็นต้น

2. แนวความคิดเชิงระบบ (System perspective) เป็นแนวคิดเชิงวิเคราะห์ที่ส่วนประกอบต่างๆ ในระบบขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ส่วนต่างๆ ในลักษณะองค์รวมขององค์กร ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาส่วนประกอบของระบบในลักษณะองค์การรวม ให้ผลดีมากกว่าการวิเคราะห์ปัญหาในระบบโดยการแยกส่วน นอกจากนี้ยังพบว่าระบบเปิด มีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ส่วนองค์การในระบบปิดไม่เปิดรับสิ่งนำเข้ามาในระบบ ดังนั้นองค์การคือ ระบบที่ประกอบด้วยส่วนต่างๆ แนวคิดเชิงระบบ จำเป็นต้องพิจารณาสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ มิใช่พิจารณาแต่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งในระบบขององค์กร หรือพิจารณาเฉพาะระบบขององค์กรโดยไม่พิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย จากแนวความคิดเชิงระบบสามารถสรุปหลักการ ตลอดจนแนวความคิดเชิงระบบที่สำคัญ (Stoner, 1978: 53-54) ดังนี้

2.1 ทุกระบบประกอบด้วยระบบย่อย ในทุกระบบย่อยมีอย่างน้อยสองส่วนขึ้นไป มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2.2 เน้นองค์รวมของทุกระบบ การเน้นที่องค์รวมของทุกระบบจะให้ผลรวมที่มากกว่าการเน้นที่แต่ละส่วนประกอบของระบบแล้วนำมารวมกัน

2.3 การเป็นทั้งระบบปิดและระบบเปิด การมององค์การว่าเป็นระบบเปิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้้องค์การสามารถสนองตอบให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ส่วนระบบปิดซึ่งโดยทั่วไปเป็นระบบที่ทำหน้าที่ใดหนึ่งด้านหนึ่งและไม่เกี่ยวข้องกันกับสภาวะแวดล้อมโดยตรง

2.4 ขอบเขตสิ้นสุดของระบบ ระบบทุกระบบสามารถแบ่งแยกประเภทระบบว่าเป็นระบบเปิดหรือระบบปิด เส้นกันแบ่งขอบเขตของระบบนี้ถ้าเป็นระบบเปิด ย่อมเปิดรับปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอกเข้ามาและนำปัจจัยภายในออกสู่สภาวะแวดล้อมภายนอกได้

2.5 ความล้มเหลวของระบบปิด การเป็นระบบปิด มีแนวโน้มล้มเหลวได้ง่ายกว่าระบบเปิด เนื่องจากปิดตัวเองจากสภาวะแวดล้อมภายนอก สำหรับระบบเปิดนั้นมีแนวโน้มอยู่รอดได้ดีกว่า เนื่องจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

2.6 การใช้ข้อมูลป้อนกลับ ระบบเปิดนั้นต้องการข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อนำข้อมูลนั้นมาใช้เพื่อปรับตัวให้ดำเนินอยู่ต่อไปได้ การส่งข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ของระบบหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่นำออกจากระบบ เป็นต้น

2.7 มีการจัดลำดับชั้นของระบบ ระบบใดก็ตามมีลำดับชั้นประกอบด้วยระบบย่อย ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกัน ในขณะที่องค์การประกอบด้วยระบบย่อย ก็เป็นระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่าด้วย เช่น หน่วยงานต่างๆ เป็นระบบย่อยขององค์การนั่นเอง

3. แนวคิดระบบการจัดการบนพื้นฐานทฤษฎีระบบทั่วไป (Certo, Samuel C., 2000) ผู้ก่อตั้งทฤษฎีระบบทั่วไป โดยหลักของทฤษฎีระบบนี้อาศัยแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ และแนวคิดด้านวิทยาศาสตร์ผสมผสานกัน ซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม มีความเกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทุกระบบประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่ใช้กระบวนการแปรสภาพเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ระบบขึ้นกับการป้อนกลับเพื่อสอบผลลัพธ์ และปรับปรุงปัจจัยนำเข้า โดยมี 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพและข้อมูลข่าวสารเพื่อการผลิตสินค้า การบริการและการตัดสินใจ

ส่วนที่ 2 กระบวนการแปรสภาพ (Process) ประกอบด้วย การจัดการ เทคโนโลยี และการปฏิบัติ การผลิตเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต

ส่วนที่ 3 ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย สินค้า การบริการ กำไรขาดทุน พฤติกรรมพนักงานและผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป็นผลผลิตโดยผู้บริหารในทุกระดับที่ทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ส่วนที่ 4 การป้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมองค์การ โดยมี ลูกค้า คู่แข่งขัน ภาครัฐบาล และผู้จัดหาเป็นผู้ป้อนกลับข้อมูลให้องค์การ เสมือนเป็นผู้ตรวจการ องค์การธุรกิจเป็นระบบหนึ่งที่ทำหน้าที่แปรสภาพ เริ่มจากการนำเอาทรัพยากรต่างๆ เข้าสู่ระบบ จากนั้นองค์การทำหน้าที่แปรสภาพสิ่งที่นำเข้าไปด้วยกรรมวิธีต่างๆ เช่น การใช้กระบวนการจัดการ การใช้กระบวนการผลิต การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น ผลิตภัณฑ์ การบริการ การค้า หรือการบริการสังคม ภายในระบบขององค์การธุรกิจประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ซึ่งต่างฝ่ายต้องทำหน้าที่แปรสภาพทรัพยากรจนกระทั่งเป็นสินค้าสำเร็จรูปและบริการต่างๆ

การบริหารเชิงระบบมีประโยชน์ต่อผู้บริหาร สามารถมองเห็นขอบเขตและระบบย่อยขององค์การที่มีความสัมพันธ์กันกับสภาพแวดล้อม ดังนั้น องค์การทุกแห่งควรเป็นระบบเปิดอย่างแท้จริง เพราะต้องใช้ปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมที่มีเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ปัจจัยส่งออกสู่สภาพแวดล้อม แนวความคิดนี้ได้ผลต่อเมื่อองค์การนำไปใช้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยเฉพาะข่าวสารข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับแนวคิดนี้อย่างยิ่ง ฉะนั้นองค์การควรตรวจสอบสภาพแวดล้อมและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาการบริหารต่อไป

จากหลักการตามแนวความคิดเชิงระบบ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ภายในระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กันได้อย่างทั่วถึง และชัดเจน นอกจากนี้แนวความคิดเชิงระบบยังช่วยให้ผู้บริหารไม่ต้องมองหาวิธีที่ดีที่สุดในการจัดองค์การเสมอไป เนื่องจากแนวคิดนี้เน้นการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม ดังนั้นโครงสร้างองค์การจึงเป็นปัจจัยที่มุ่งแสวงหาโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม การศึกษาวิเคราะห์องค์การแบบแยกส่วน นักทฤษฎีเชิงระบบอาจไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เพราะวิเคราะห์ระบบต้องทำความเข้าใจกับส่วนย่อยในระบบก่อน จึงสามารถเข้าใจในส่วนรวมได้

3.4 แนวความคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency perspective) ได้แก่ ผลงานของ Joan Woodward และผลงานของ Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.

ความสำคัญของสภาวะแวดล้อมในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้าที่ ผู้บริหารต้องพิจารณาในการแก้ปัญหาของความซับซ้อน ซึ่งตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยของสภาวะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การในปัจจุบัน ทำให้เกิดแนวความคิดเชิงสถานการณ์ขึ้น โดยแนวความคิดเชิงสถานการณ์ยึดปรัชญาแนวความคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐาน แต่มีความก้าวหน้ากว่าแนวความคิดเชิงระบบอีกขั้นหนึ่งคือ แนวความคิดเชิงสถานการณ์พยายามทำให้เกิดความสอดคล้องเข้ากันได้ระหว่างสภาวะแวดล้อมกับโครงสร้างองค์การ นักทฤษฎีตามแนวความคิดเชิงสถานการณ์ กล่าวว่า โครงสร้างองค์การที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมองค์การ กล่าวคือ ไม่มีโครงสร้างองค์การใดสามารถนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ ตามแนวความคิดนี้ เห็นว่าบางกรณีโครงสร้างองค์การในลักษณะระบบเปิด หรือโครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นพิธีการ โครงสร้างในลักษณะมีความยืดหยุ่นก็ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในบางกรณีโครงสร้างองค์การที่เป็นระบบปิด หรือโครงสร้างองค์การที่เป็นพิธีการ ไม่ยืดหยุ่นก็สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

นอกจากนี้ องค์การหนึ่งองค์การใดอาจกำหนดโครงการสร้างองค์การแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด และกำหนดโครงสร้างอีกแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การเดียวกันก็ได้ เช่น อาจกำหนดโครงสร้างองค์การแบบเป็นพิธีการมาใช้กับหน่วยการผลิต

และองค์การโครงสร้างแบบไม่เป็นพิธีการมาใช้กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เห็นได้ว่าความมีประสิทธิภาพขององค์การตามแนวความคิดนักทฤษฎีเชิงสถานการณ์นั้น ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องและเข้ากันได้ระหว่างโครงสร้างองค์การกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ นั่นเองสำหรับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ ที่สำคัญมีดังนี้

1. ผลงาน Joan Woodward เสนอถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การมีความแตกต่างกันไปตามสภาวะแวดล้อมที่เข้ามากระทบ เช่น จากเทคโนโลยีของแต่ละองค์การหรือองค์การผู้ผลิตแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ใช้ เช่น ในสภาวะแวดล้อมที่เทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามกระบวนการที่มีวิธีการทำงานยุ่งยากซับซ้อนนั้น มีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ ในขณะที่สภาวะแวดล้อมเทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามคำสั่งนั้น สายการบังคับบัญชาสั้นกว่า ดังนั้นโครงสร้างองค์การในสภาวะแวดล้อมเทคโนโลยีแบบการผลิตตามกระบวนการ จึงมีลักษณะที่เป็นโครงสร้างแบบสูง ส่วนโครงสร้างองค์การในสภาวะแวดล้อมที่องค์การต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตตามคำสั่งของลูกค้านั้น ควรจะมีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ

2. ผลงานของ Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. เป็นผลการวิจัยที่สนับสนุนแนวความคิดเชิงสถานการณ์ จากผลการวิจัยบริษัท 10 แห่ง จากอุตสาหกรรมแตกต่างกัน ได้แก่ อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมภาชนะบรรจุ เป็นต้น โดยบริษัทที่เลือกมาศึกษานั้นมีสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน และทำการวิเคราะห์โครงสร้างภายในของบริษัทในส่วนของความแตกต่างด้านโครงสร้างและบุคลากรที่อยู่ในแต่ละบริษัท รวมทั้งแนวทางที่บริษัทใช้ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับความแตกต่างเหล่านี้

จากแนวความคิดเชิงสถานการณ์ต่อการจัดการ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับการประสานงานของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ซึ่งจากทฤษฎีการจัดการแนวใหม่ที่ยึดแนวความคิดเชิงระบบกับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการได้นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาต่างๆ ในเชิงระบบว่า ปัจจัยต่างๆ นั้นมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และตระหนักถึงความสอดคล้องระหว่างองค์การกับสภาวะแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นด้านของการออกแบบโครงสร้างองค์การหรือวิธีการในการจัดการต่างๆ กล่าวคือ ไม่มีวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการแต่การจัดการนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมขององค์การเสมอ ในการพัฒนาแนวความคิดทางการจัดการที่เกิดขึ้นนั้น มีลักษณะเป็นวิวัฒนาการตั้งแต่แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จากนั้นจึงเป็นแนวความคิดเชิงกระบวนการ แนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์แนวความคิดเชิงระบบ และแนวความคิดเชิงสถานการณ์ จากการศึกษาการพัฒนาแนวความคิดต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นนี้ ทำให้ไม่มีแนวความคิดใดเป็นที่ยอมรับ เป็นแนวความคิดที่มี

ประสิทธิผลมากที่สุดดังนั้นการนำแนวคิดทางการจัดการใดมาใช้กับองค์การ ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมขององค์การที่เป็นสถานการณ์องค์การเผชิญอยู่มาพิจารณาด้วย

3.5 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory of management)

เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์การ ประกอบด้วย เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอกและบุคลากรขององค์การ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ฉะนั้นแนวคิดทฤษฎีนี้จึงเน้นในด้านการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ (วรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์, 2554: 25-26)

นักทฤษฎีเชิงสถานการณ์ได้รวบรวมหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารนำมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวได้ว่าเป็นการประสมประสาน 3 แนวคิดคือ การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ หลักพฤติกรรมศาสตร์ และการจัดการเชิงปริมาณ บางกรณีทฤษฎีเชิงสถานการณ์สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาภาวะผู้นำ การตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงองค์การ การจูงใจบุคลากร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะมีเทคนิควิธีการใหม่ๆ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในกลุ่มงาน และรูปแบบการเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ วิธีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น สถานการณ์ทางการบริหารแต่ละอย่างจะต้องถูกพิจารณาแยกจากกัน ปัจจัยภายนอกและภายในต้องถูกวิเคราะห์ ผู้บริหารต้องมีวิธีการที่แตกต่างกันภายในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดไม่เหมือนกัน และมุ่งกระทำที่สอดคล้องกันอย่างดีที่สุดกับสถานการณ์ และมุ่งพัฒนาทักษะทางการบริหารที่เป็นประโยชน์มากที่สุดกับการระบุปัจจัยทางสถานการณ์ที่สำคัญ วิธีการศึกษาการบริหารเชิงสถานการณ์ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่น บางเวลา อาจเผด็จการ บางเวลาอาจประชาธิปไตย ซึ่งต้องวิเคราะห์ปัจจัย หากอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องรีบเร่งการผลิต แต่พนักงานไม่มีความสามารถเท่าที่ควร ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การบริหารแบบเผด็จการ เน้นงานเป็นหลัก เป็นต้น

3.6 ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Theory of Management)

การพัฒนาองค์ความรู้ ด้านการบริหารมีการศึกษาอย่างมากมาย เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์การต่างๆ สร้างความยิ่งใหญ่ให้กับมนุษย์ได้ สำหรับการจัดการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นโดยการทดลองจากนักทฤษฎีจำนวนมากนี้ ได้มีการกล่าวถึงหลายด้าน เช่น การจัดการทฤษฎีระบบ ได้กลายเป็นองค์ความรู้ที่สร้างแนวทางพัฒนาให้กับองค์การต่างๆ ได้มากมาย การจัดการสมัยใหม่เป็นการประสานแนวคิดของการจัดการแบบคลาสสิก แบบพฤติกรรมศาสตร์และการจัดการเชิงปริมาณทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ คือ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีระบบ แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่เป็นสิ่งที่นักวิชาการทางด้านการบริหารและองค์การ ได้นำมาปรับใช้

กับการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นการพัฒนาทฤษฎีในแต่ละยุคสมัย และองค์ความรู้ในด้านทฤษฎีองค์การให้สอดคล้องประสานกันอย่างเป็นระบบ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับในยุคนี้ที่พยายามพิจารณาแนวทาง (วรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์, 2554: 25)

จากแนวความคิดการจัดการแนวเดิม มีจุดเด่นคือ มุ่งเน้นโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการกำหนดกฎระเบียบเคร่งครัด การใช้อำนาจหน้าที่มีลักษณะรวมอำนาจ และการดำเนินการตามหลักการความมีเหตุผล โดยมีสมมติฐานว่า มนุษย์เป็นคนเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน จำเป็นต้องใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ ส่วนแนวความคิดการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ มีจุดเด่น คือ มุ่งเน้นให้ความสำคัญที่ตัวบุคคล โครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการ และเน้นความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ มีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นคนที่รักงาน มีความขยันและความรับผิดชอบ ไม่จำเป็นต้องทำการควบคุมพฤติกรรมอย่างใกล้ชิด จากสมมติฐานนี้ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการหาสิ่งที่จูงใจคนให้การยอมรับและร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การเปลี่ยนไป เป็นการศึกษาในเชิงบวกมากขึ้น

สำหรับแนวความคิดนักทฤษฎีสมัยใหม่ ได้วิจารณ์ว่าแนวความคิดทางการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ ที่เสนอสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นจริง เนื่องจากโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและการใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจำเป็น จากหลักการนักทฤษฎีแนวเดิมเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การเน้นการมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถทำให้สังคมก้าวหน้าและมนุษย์มีความเป็นอยู่ดีขึ้น จึงไม่เห็นด้วยที่ให้ละทิ้งแนวความคิดยุคเดิม จึงเกิดแนวความคิดใหม่ขึ้น คือ แนวความคิดเชิงระบบและแนวความคิดเชิงสถานการณ์ กล่าวคือ แนวความคิดเชิงระบบ มองว่าการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ต้องทำการวิเคราะห์ถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ เพื่อให้เห็นภาพรวมองค์การที่ถูกต้อง ไม่ใช่ในแต่ละมาวิเคราะห์แยกจากกัน ในขณะที่แนวความคิดเชิงสถานการณ์ ยึดปรัชญาแนวความคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐาน แต่เสนอความคิดเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างและการจูงใจคนให้ทำงาน โดยเห็นว่าไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดที่ใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ องค์การที่ประสบผลสำเร็จต้องปรับตัวให้สอดคล้อง เข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ นอกจากนี้แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ ยังพัฒนาแนวคิดโดยมุ่งเน้นการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วยแก้ปัญหาการจัดการมากขึ้น เรียกว่าเป็นแนวความคิดการจัดการเชิงปริมาณ ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่

3.7 แนวคิดการบริหารยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization Management)

เป็นแนวคิดการบริหารที่เน้นการควบคุมคุณภาพ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548: 80-83) จากองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง จากปรากฏการณ์ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งผู้บริหารองค์การทุกแห่งในโลกจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด โดยการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์การ เพื่อสามารถดำรงอยู่ได้ ในขณะเดียวกันก็มีความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงสามารถสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จากการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์นี้ ทำให้ลักษณะการบริหารงานขององค์การต้องปรับตัวให้การยอมรับ ด้วยการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงขอบเขตการดำเนินภารกิจในสภาพการณ์ปัจจุบัน การขยายขอบเขตที่กว้างขวาง และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติโดยนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ในขณะเดียวกันยังต้องสามารถลดต้นทุนการผลิตลงได้อย่างต่อเนื่อง สามารถแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง และบรรลุเป้าหมายสำคัญของแนวคิดการบริหารงานสำหรับยุคนี้ โดยมีหลักการเบื้องต้นคือ ผู้บริหารต้องปรับตัวโดยใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้การติดต่อสื่อสาร และการแสวงหาข้อมูลข่าวสารทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

นอกจากนี้ การปรับบทบาทผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง รวมทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติทุกคนในองค์การ ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง ต้องมุ่งทำให้องค์การมีลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ นำความรู้และความสามารถที่โดดเด่นมาใช้ในการสร้างผลิตผลใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งองค์การควรมุ่งทำให้บุคลากรมีการทำงานแบบทีมงาน ด้วยการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารระดับต่างๆ และมุ่งการจูงใจแบบเน้นผลงานเพื่อการปรับตัวสู่อนาคต สำหรับการบริหารจัดการ จัดได้ว่าเป็นสมองส่วนกลาง เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การใช้วิธีการบริหาร กระบวนการจัดการที่ดี และอาศัยการวางแผน การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง

กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process)

จากแนวคิดทฤษฎี ทำให้เห็นว่า กระบวนการบริหารจัดการ เป็นการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งโดยพื้นฐานของกระบวนการประกอบด้วย 4 กิจกรรม เช่นเดียวกับ Shermerhorn (1999) เสนอว่ากระบวนการจัดการ ต้องประกอบด้วยขั้นตอนที่ต่อเนื่อง ตามลำดับดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่างๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ กำหนดบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชา
3. การนำ (Leading) หมายถึง การสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
4. การควบคุม (Controlling) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

หน้าที่การบริหารทั้ง 4 ประการดังกล่าว เป็นการบริหารจัดการที่มีการศึกษาต่อยอด สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การทุกประเภท อาทิ การประยุกต์ใช้กับองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน องค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร บริษัทขนาดใหญ่บริษัทขนาดเล็ก เป็นต้น โดยใช้กิจกรรมการบริหารจัดการ 4 หลักการดังกล่าว จึงพอกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการมีความเป็นสากล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่า การบริหาราจัดการยังต้องอาศัยความสำคัญของทรัพยากรการบริหาร (Management Resources) มาสนับสนุน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การทันยุคกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วย 9 ปัจจัย (9 M's) ได้แก่ (1) การบริหารคน (Man) (2) บริหารเงิน (Money) (3) บริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การบริหารงานทั่วไป (Management) (5) คุณภาพการให้บริการ (Market) (6) ระบบคุณธรรม (Morality) (7) ระบบสารสนเทศ (Message) (8) กี่บริหารเวลา (Minute) และ (9) ระบบการวัดผล (Measurement) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2551)

ต่อมาในยุคของ Henri Fayol เสนอความเห็นที่คงมีการดำเนินการอยู่ 5 กิจกรรม คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การสั่งการ (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)

5. การควบคุม (Controlling)

แนวทางบางตำรา กล่าวถึงการจัดการ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องทำ

5 กิจกรรมคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)

นอกจากนี้หน้าที่การบริหารจัดการอาจจำแนกในรูปแบบที่แตกต่างกัน 5 หน้าที่ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534) คือ

1. การวางแผน (To Plan) หมายถึง การศึกษางานในอนาคตและจัดการวางแผนเพื่อปฏิบัติ
2. การจัดองค์การ (To Organize) หมายถึง การรวบรวมวัสดุ เครื่องมือและกำลังคนแล้วจัดแบ่งงานทั้งวัสดุและกำลังคนออกไปตามหน้าที่ของงานในหน่วย
3. การสั่งการ (To Command) หมายถึง การบังคับบัญชาสั่งการให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงาน
4. การประสานงาน (To Co-ordinate) หมายถึง การประสานงานให้กิจการทุกอย่างดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กัน
5. การควบคุม (To Control) หมายถึง การควบคุมให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามกฎเกณฑ์หรือตามคำสั่ง ที่ได้กำหนดไว้ให้แล้ว

Gulick & Urwick (1937) แบ่งภาระการจัดการไว้ 7 หน้าที่ ใช้ตัวอักษรย่อว่า POSDCORB จำแนกได้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การ โดยการวางแผนปฏิบัติหรือวิธีปฏิบัติ ก่อนลงมือทำ
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างและระบบบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ ลักษณะงานแต่ละแผนก หรือระบุตำแหน่งงานที่ชัดเจน รวมถึงวิธีการติดต่อ การสร้างสัมพันธ์กันตามลำดับชั้น เป็นต้น
3. การจัดบุคคลากร (Staffing) คือ การบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง ฝึกอบรม สร้างขวัญกำลังใจด้วยการเลื่อนขั้น การลงโทษลดขั้นหรือการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพการทำงานให้ดีตลอดไป

4. การสั่งการ (Directing) เป็นการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการวิเคราะห์งานด้วยความรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามการปฏิบัติงาน ในฐานะที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจ

5. การประสานงาน (Co-ordination) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย ภายในองค์การให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานสามารถดำเนินการไปอย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพ ไม่เกิดการงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานผสมกลมกลืนกัน สู่วัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกันทุกฝ่าย

6. การรายงาน (Reporting) การรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบทราบความเคลื่อนไหว เป็นระยะๆ ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานอยู่เสมอ การเสนอรายงานเป็นการบันทึกหลักฐาน เช่น สถิติการทำงาน การประเมินผล การตรวจสอบเป็นระยะๆ สามารถใช้เพื่อการปรับปรุงได้อีกด้วย หรือเพื่อใช้ปรับปรุงระบบงานได้ในอนาคต

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง บริหารหรือการจัดการเกี่ยวกับเงินงบประมาณ สำหรับการวางแผน หรือการใช้จ่ายเงินสำหรับกิจกรรมโครงการ และการควบคุมการใช้จ่ายเงินให้มีความรอบคอบ รัดกุม และประหยัดคุ้มค่า

นอกจาก 7 หน้าที่การจัดการข้างต้นแล้ว ชูบ กาญจนประกร ได้เสนอแนวคิดว่า กระบวนการบริหารที่สมบูรณ์ ควรเพิ่มขึ้นตอนสำคัญอีก 2 ชั้น คือ นโยบาย (Policy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เข้าไปด้วย เมื่อรวมเข้ากันแล้วเรียกชื่อย่อ PAPOSDCORB

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administration, 1955: 17) ได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นความพยายามที่ให้การปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ จึงได้กำหนดงานที่ต้องทำวิธีที่ทำได้และจุดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

2. การแบ่งสรร (Allocation) มีการจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่มีไม่มนุษย์ให้เป็นสัดส่วนพอที่ดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

3. การกระตุ้น/เร้าใจ (Stimulation) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้ผลดีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน (Co-ordinating) เป็นการจัดให้มีการประสานงานระหว่างหัวหน้างานของหน่วยย่อยให้เกิดความเข้าใจกัน ประสานงานกันและขจัดข้อขัดแย้งให้ลดลงหรือหมดไป และ

5. การประเมินผลงาน (Evaluation) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดำเนินการเพื่อการแก้ไขปัญหา และการวางแผนในช่วงระยะเวลาข้างหน้า โดยมุ่งประเมินสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ คือ ความพยายามที่ผู้บริหารดำเนินการกำหนดโครงสร้างองค์การ ที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผล โดยออกแบบระบบงานองค์การ คัดเลือกคุณสมบัติของคน จำนวนคนในองค์การ ให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามแผนที่วางไว้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

1. ความหมายการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Organization Development ใช้ตัวย่อ OD มีการกล่าวถึงตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 และ 1950 มาเริ่มแพร่หลายในทศวรรษ 1960 การพัฒนาองค์การ เป็นศาสตร์ที่มีการพัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่อง มีแนวคิดที่หลากหลาย ซึ่งผู้ศึกษาต้องนำมาพิจารณา สังเคราะห์หรือบูรณาการเข้าด้วยกัน ซึ่งต้องประยุกต์องค์ความรู้จากสาขาต่าง ๆ พฤติกรรมศาสตร์ เช่น ด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และสาขาอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์การภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (William J., & Sullivan, R., 2005) จึงมีนักพัฒนาองค์การให้ความหมายตามสาขาที่ตนถนัด เพราะเป็นทั้งนี้เพราะเป็นแนวคิดตามสาขาวิชา และวิชาชีพ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557) ทำให้นักพัฒนาองค์การให้ความหมายการพัฒนาองค์การเพื่อให้สอดคล้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์เพื่อศึกษาซึ่งมีความสลับซับซ้อนโดยมุ่งใช้ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างองค์การ ให้สามารถปรับตัวเองสอดคล้องกับนวัตกรรม เทคโนโลยี การตลาด และสิ่งท้าทายโดยรอบองค์การ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเองด้วย (จิตติมา อัครธิพิงศ์, 2557)

Warren (1996 : 4) ให้ความหมาย การพัฒนาองค์การว่า เป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การเปลี่ยนแปลง ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างองค์การ เป็นเครื่องให้องค์การสามารถปรับปรุงตน อย่างสอดคล้องกับเทคโนโลยีและสิ่งท้าทายใหม่ ๆ ทางธุรกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การตนเองด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 436) ให้ความหมาย การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน ด้วยการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ ใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเพื่อพัฒนาระบบองค์การโดยรวม เริ่มตั้งแต่ผู้บริหาร ลงสู่ระดับบุคลากรทั้งองค์การ โดยมุ่งหมายเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์การ

ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี (2551 : 118) กล่าวถึง การพัฒนาองค์การ คือ วิธีการที่เป็นระบบ ในการปรับปรุงองค์การ ด้วยการประยุกต์ทฤษฎีด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้ให้เกิดความ เป็นอยู่ที่ดี มีประสิทธิภาพทั้งคนและองค์การ

บดินทร์ วิจารณ์ (2553 : 2) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถอย่างยั่งยืนกับองค์การทุกประเภท เพราะองค์การ แห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization)

สรุป ความหมายการพัฒนาองค์การ เป็นการบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ ด้านการบริหารจัดการองค์การ กับองค์ความรู้สาขาอื่นๆ โดยอาศัยความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม เพื่อกำหนด แนวทางปฏิบัติเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ให้สอดคล้องกับนวัตกรรม เทคโนโลยี และความท้าทายโดยรอบองค์การ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์การด้วย โดยมีเป้าหมายให้องค์การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบ มีมั่นคง ยั่งยืน คงทน ถาวร

2. แนวคิดการพัฒนาองค์การ

จุมพล หนีมพานิช (2556: 50-53) กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนาองค์การ มาจาก นักวิชาการด้านการจัดการและนักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้คิดค้นหาเทคนิคเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ แนวความคิดการพัฒนาองค์การ จึงเน้นการ เปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้องค์การเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อว่าสามารถแก้ไขข้อบกพร่องจากระบบดั้งเดิมได้ดีกว่า จึงเกิดแนวความคิดการพัฒนาองค์การ หรือ Organization Development : OD ดังนั้นเพื่อปรับปรุงองค์การให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกและ ภายในองค์การ ตลอดจนการปรับปรุงความสามารถหลักขององค์การ จึงควรศึกษาแนวความคิด พื้นฐานเพื่อการพัฒนาองค์การมีดังนี้

1. แนวคิดการพัฒนาองค์การ เป็นแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบตาม หลักการวิทยาศาสตร์ คือ เริ่มจากการศึกษาหาข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยให้ความสำคัญต่อ การศึกษาเพื่อวินิจฉัยจุดอ่อน อุปสรรคขององค์การเกิดจากสิ่งใด และการพัฒนาองค์การควรแก้ไข ตรงจุดใดก่อนหลังอย่างไรมีลำดับ เห็นผลได้แน่นอน

2. การพัฒนาองค์การ ต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งระบบ เมื่อเริ่มพัฒนาองค์การจากจุด ใด ควรเน้นแนวคิดเชิงระบบ โดยให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การ เพราะมีความสำคัญต่อ ผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากการพัฒนาองค์การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการปรับปรุง

โครงสร้างองค์การ เพื่อเป็นฐานที่มั่นคงรองรับการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วย เพราะองค์การต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลในการดำเนินที่ต่อเนื่องเกิดประสิทธิผลได้

3. การพัฒนาองค์การ ต้องมีการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เนื่องจากมีความสำคัญต่ออนาคตการพัฒนาองค์การอย่างแน่นอน จึงต้องริเริ่มรับรู้ ยอมรับ ร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่าย จึงสามารถทำให้การพัฒนาองค์การมีโอกาสสำเร็จผลได้ โดยในแง่ความสำเร็จจากการพัฒนาองค์การย่อมต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำทุกระดับชั้น

4. การพัฒนาองค์การ อาจจำเป็นต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์วิจัยปัญหาให้แก่องค์การ เพราะบุคคลภายนอกที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ จึงต้องอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอกในการพิจารณาปรับปรุง ช่วยมองปัญหาจากภายนอกเพื่อเห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น

5. หลักการพัฒนาองค์การอีกประการหนึ่งคือ ผู้เกี่ยวข้องในองค์การต้องรู้สึกรว่าองค์การมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เพราะหากเห็นว่าองค์การไม่จำเป็นต้องริเริ่มพัฒนา ก็อย่าเข้าไปพัฒนาองค์การเป็นอันขาด

6. การพัฒนาองค์การ ส่วนใหญ่ต้องอาศัยเวลานาน ผู้นำและผู้ตามต้องมีความอดทน

7. การพัฒนาองค์การ ส่วนหนึ่งคือ ความพยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรม และคุณภาพงาน ให้มีลักษณะที่มุ่งแทนที่มุ่งที่แต่ละบุคคล

สุนันทา เลานันท์ (2553 : 69-71) กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมีแนวคิดการพัฒนาองค์การ

1. ความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดการ (Managerial Strategies) เพื่อปรับปรุงเทคนิค วิธีการปฏิบัติงาน ระบบการสั่งการ การจูงใจ การสื่อสาร ระบบการค่าตอบแทนและรางวัล องค์การจึงต้องวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

2. ความจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในองค์การให้สามารถสนองความต้องการของบุคลากรและองค์การ ความถึงความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมองค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทกำหนดแผนกลยุทธ์ตระหนักถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริง องค์การย่อมมีความพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์การ

3. ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ด้วยความยึดมั่นต่อระบบบริหารงานแบบดั้งเดิม อาจไม่เหมาะสมกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน แม้ว่าประสบความสำเร็จมาในอดีต แต่เห็นถึงความจำเป็นต้องเปลี่ยนแนวการบริหารแบบครอบครัวสู่ระบบการบริหารมืออาชีพ การเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารองค์การ อาจต้องเปลี่ยนแปลงหลายสิ่งหลายอย่าง เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ปทัสถาน ค่านิยม และหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน เป็นต้น

4. ความจำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทขององค์กร เพื่อให้มีการจัดโครงสร้าง และการกำหนดบทบาทขององค์กรที่อาจยังไม่เหมาะสม จำเป็นต้องปรับแต่งและกำหนดขึ้นเพื่อนำพา องค์กรไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง

5. ความจำเป็นต้องปรับปรุงการมีส่วนร่วมภายในกลุ่ม (Intergroup Collaboration) ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรอาจต้องสูญเสียโอกาสในหลายประเด็นไปโดยเปล่าประโยชน์ จากการมุ่งแต่ เรื่องแข่งขันระหว่างกลุ่มภายในองค์กร ข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นสามารถควบคุมได้โดยอาศัยความร่วมมือ ของกลุ่มสำหรับการจัดโครงการให้เกิดความสามัคคีเพิ่มโอกาสจากความร่วมมือร่วมใจระหว่างกลุ่ม

6. ความจำเป็นต้องการทำให้ระบบการสื่อสาร เปิดกว้าง ลดช่องว่างการสื่อสาร และสร้างข้อมูลที่ทันสมัย เชื่อถือได้ และเพียงพอต่อการตัดสินใจ สำหรับการบริหารจัดการองค์กร ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านโครงสร้างการสื่อสาร และคุณภาพการสื่อสารที่ไม่ทั่วถึง ไม่ชัดเจน ถูกบิดเบือน เป็นต้น

7. ความจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหาร ในอดีตอาจเป็นหน้าที่เฉพาะผู้บริหาร แต่ปัจจุบันเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร แม้บุคลากรส่วนใหญ่อาจขาดทักษะด้านการวางแผน ปัจจัยนี้จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนา องค์กร

8. ความจำเป็นต้องยุบรวมหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากผลการแบ่งงานกันทำ แต่เกิดความซ้ำซ้อน เกิดความจำเป็นต้องประสานงานร่วมกัน หรือเมื่อรวมกัน อาจเกิดปัญหาการขยายตัว ในอนาคต ปัญหาเหล่านี้จึงต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบด้วยการพัฒนาองค์กร

9. ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจูงใจบุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความสำคัญต่องาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และมีการประสานความต้องการ ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรโดยส่วนรวม

10. ความจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการขยายตัว และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมสมัยใหม่ การสื่อสาร ค่านิยมและอุดมการณ์ ของคนรุ่นใหม่ สภาพทางเศรษฐกิจที่ขยายตัว ตลอดจนภาวะการณ์แข่งขันทางการค้า ดังนั้นองค์กร จำเป็นต้องปรับตัวเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น จึงต้องวางแผนเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงในลักษณะการป้องกันปัญหา (Proactive Approach) มากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อ แก้ไขปัญหา (Reactive Approach)

Owen (1987: 25) เสนอแนวคิดที่ว่า การพัฒนาองค์การคือ ความพยายามสร้างให้องค์การเกิดการบริหารอย่างเป็นระบบทำให้เกิดเป็นระบบ สมเหตุสมผล มีแผนรองรับ เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตน โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การ ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งจุดมุ่งหมายการพัฒนาองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของปัจเจกบุคคล การปรับปรุงพันธกิจ ทั้งนี้การพัฒนาองค์การต้องมีแนวทางการดำเนินการ ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 9 ประการ ดังนี้

1. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาองค์การ
 2. ระบบสำหรับปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ
 3. วิธีการเชิงระบบ
 4. วิธีการการศึกษาวิจัย
 5. เรียนรู้จากประสบการณ์
 6. เข้าใจติดตามประเด็นปัญหาสำคัญ
 7. มีการวางแผนกลยุทธ์
 8. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
 9. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม จึงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม
- Stewart and Newton (1989: 25) เสนอแนวคิดการพัฒนาองค์การ ไว้ 6 ประการคือ

1. ค้นหาวิธีการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ
2. การเปลี่ยนแปลงต้องทำอย่างทั่วถึงทุกระบบทั้งองค์การ
3. ควรมีการปรับปรุงองค์การด้วยแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
4. เน้นความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์ระบบการจัดการมากกว่าให้

ความสำคัญกับเนื้อหาสาระ

5. มุ่งแก้ปัญหาปรับปรุงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การเป็นสำคัญ
6. ให้ความสำคัญกับผลของการพัฒนาเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและสังคม

สรุป แนวคิดการพัฒนาองค์การ ต้องอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความก้าวหน้าทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ระบบการสื่อสารที่ทันสมัย ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงเป็นการศึกษาความเปลี่ยนแปลงองค์การ ค้นหาวิธีพัฒนาที่ให้ความสำคัญต่อระบบที่

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การ รวมทั้งเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและสังคม

3. กระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การที่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการดังนี้ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2556: 202-203)

1. ขั้นวินิจฉัยองค์การ (Diagnosis) ว่าทิศทางการพัฒนาองค์การต้องกำหนดแผนงานหรือโครงการอย่างไร โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ความจำเป็นที่ต้องพัฒนา ตลอดจนแสวงหาข้อมูลเพื่อใช้พิจารณากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์อาจมีทั้งรายงานการเงิน/งบประมาณ รายงานด้านการบริหาร หรือการรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ การสังเกต แบบมีและไม่มีส่วนร่วม การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

2. ขั้นการดำเนินการพัฒนา (Intervention) เมื่อได้ข้อมูลและแผนการพัฒนาองค์การ หมายถึง บุคลากรในองค์การเรียนรู้การปรับพฤติกรรมตน เรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ การพัฒนาจากข้อมูลฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์การ การวิเคราะห์บทบาทของพนักงานในหน้าที่ต่าง ๆ การเก็บข้อมูลการสำรวจความคิดเห็นบุคลากร การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม ปัจจัยสำคัญของวิธีการนี้ เพื่อให้บุคลากรทราบบทบาทตนเอง รวมทั้งนำความเห็นบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ

3. ขั้นการประเมินปัญหาที่เกิดจากการพัฒนา เป็นขั้นตอนการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในทางปฏิบัติเมื่อนำแผนการพัฒนาองค์การสู่การปฏิบัติ ย่อมเกิดปัญหาต่าง ๆ ไม่มากก็น้อย ที่สำคัญคือ การดำเนินการพัฒนาบรรลุตามแผนหรือไม่ เพราะเหตุใด และพัฒนาแผนและวิธีการพัฒนาองค์การไปอย่างไร นอกจากนี้การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาองค์การต่อไป

กระบวนการการพัฒนาองค์การที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารองค์การและนักพัฒนาองค์การได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้เกิดความเป็นระบบและต่อเนื่อง แต่ในปัจจุบันด้วยเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ องค์การจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรับกระบวนการพัฒนาองค์การให้เกิดความยืดหยุ่นและมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารองค์การและนักพัฒนาองค์การจึงต้องมีทักษะและความรอบรู้ที่ปรับและประยุกต์กระบวนการการพัฒนาองค์การให้มีความเหมาะสมในทุก ๆ ด้าน

4. ระดับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร เป็นแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพจากผลลัพธ์การดำเนินธุรกรรมขององค์กร โดย ฦฐฐพ้ันท์ เฆจรน้ันทน์ (2549: 91-109) จำแนกการพัฒนาองค์กรไว้ 3 ระดับดังนี้

4.1 ระดับบุคคล เป็นการพัฒนาองค์กรระดับฐานราก ซึ่งเป็นฝ่ายดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนั้นการพัฒนาในระดับนี้ ต้องอาศัยหลักจิตวิทยา เช่น วิธีการจูงใจด้วยการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ สร้างความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน หลักพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถบุคคลเพื่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือการนำหลักการมาประยุกต์ในกิจกรรมหรือกระบวนการพัฒนาองค์กร รวมทั้งสร้างทัศนคติที่ดี ก่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในเป้าประสงค์หลักขององค์กร

4.2 ระดับกลุ่ม คือ การดำเนินธุรกรรม มักมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากขึ้น เนื่องจากการทำงานมีความซับซ้อน จึงต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญหลากหลายสาขา ร่วมกันเป็นทีมงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร จึงต้องอาศัยหลักการพื้นฐานระดับกลุ่มว่า การรวมกลุ่มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร ทั้งนี้เพราะกระบวนการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มมุ่งส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วม เป็นการสร้างความสามัคคี ร่วมกันตัดสินใจเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหา การบริหารความขัดแย้ง และการประสานประโยชน์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างราบรื่น

4.3 ระดับองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบมีการประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างสัมพันธ์ในระบบย่อย โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและบรรยากาศที่ประโยชน์ต่อการทำงานทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ด้วยเทคนิควิธี การบูรณาการ การสร้างสมดุล โดยเน้นทิศทางการพัฒนาที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

5. กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร

จากระดับการพัฒนาองค์กร เป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กร ซึ่งแต่ละระดับควรมีการวางแผนกลยุทธ์สำหรับพัฒนาองค์กร ค้นหาเทคนิควิธีที่ช่วยให้ดำเนินการสะดวกรวดเร็วลดปัญหา ขจัดอุปสรรค ก่อให้เกิดศักยภาพในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีวิธีการตามลำดับขั้นตอน

ฦฐฐพ้ันท์ เฆจรน้ันทน์ (2549: 91-109) เสนอเทคนิคตามระดับการพัฒนาองค์กร 3 ระดับเช่นกัน

1. การพัฒนาองค์การระดับบุคคล มีเทคนิคนำมาใช้พัฒนาองค์การ ต้องเน้นการสร้าง การเปลี่ยนแปลงต่อบุคลากรในองค์การ ด้วยการสร้างงานที่มีคุณภาพ ให้การส่งเสริมต่อเทคนิค การพัฒนาองค์การในระดับบุคคลด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่

1.1 การวิเคราะห์บทบาท (Roles Analysis) เป็นเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เปิด โอกาสให้บุคลากรร่วมกันระดมสมอง สร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดบทบาทของตนและคนอื่น ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น สามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

1.2 การให้คำปรึกษาระดับบุคคล (Individual Counseling) ผู้บริหารจัดตั้ง หน่วยงานหรือเชิญที่ปรึกษาที่มีความชำนาญด้านจิตวิทยาเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยที่ปรึกษาสามารถ ดำเนินการวิเคราะห์ ชี้แจง กำหนดเป้าหมาย แลกเปลี่ยนความคิด รวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงาน

1.3 การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ ซีดความสามารถ รวมทั้งทัศนคติความคิดเห็น

1.4 การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Workshop Training) เป็นเทคนิคสำหรับ การพัฒนาด้านการวิจัย ทดลองคล้ายกับวิธีการพฤติกรรมศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษ 1940

2. การพัฒนาองค์การในระดับกลุ่ม เป็นการประยุกต์เทคนิคการพัฒนาองค์การเพื่อ สร้างการเปลี่ยนแปลง หรือมุ่งแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในกลุ่ม เทคนิค การพัฒนาระดับกลุ่มที่สำคัญ คือ

2.1 การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building and Development)

2.2 การจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

2.3 กระบวนการให้คำปรึกษา (Process Consultation)

2.4 เทคนิคการพัฒนาในกลุ่มในองค์การ (Intergroup Intervention Techniques)

3. การพัฒนาระดับองค์การ เป็นเทคนิคที่นำมาใช้แก้ปัญหาและสร้างการเปลี่ยนแปลง ในองค์การ มีลักษณะเทคนิคดังนี้

3.1 ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid)

3.2 การสำรวจผลสะท้อนกลับ (Survey Feedback)

3.3 การประชุมแบบเผชิญหน้า (Confrontation Meeting)

3.4 กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการจัดการ (Management by Objectives)

3.5 การปฏิรูประบบโครงสร้างใหม่ (Restructure)

3.6 การรื้อถอนระบบ (Reengineering)

จากลักษณะการพัฒนาองค์การ เป็นแบบแผนรวมเพื่อใช้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การพัฒนาพนักงานแต่ละคนให้มีความพร้อม และปรับปรุงการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การ ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาองค์การ จึงเป็นการแสวงหาแนวทางการส่งเสริมวิธีปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงคุณภาพสภาวะแวดล้อมในองค์การ ตลอดจนปรับทัศนคติ บรรยากาศขององค์การ เพื่อให้พนักงานทำงานได้สะดวกสบายขึ้น

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552: 444) อธิบายไว้ว่า เทคนิคการพัฒนาองค์การ มีการดำเนินงานดังนี้

1. การฝึกอบรมในท้องปฏิบัติการ เป็นเทคนิคเพื่อฝึกการรับรู้ ที่เรียกว่า T-groups เป็นเทคนิคการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้วยหลักจิตวิทยา มักจัดกิจกรรมขึ้นนอกสถานที่ โดยไม่กำหนดโครงสร้างปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม และให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น ความเชื่อ ทัศนคติที่มีต่อตนเองและผู้อื่น โดยให้ผู้อื่นนั่งฟังและสังเกตการณ์ร่วมแสดงความคิดเห็นด้วย ซึ่งไม่มีผู้นำกลุ่มแต่นักพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงทำหน้าที่ดูแลกลุ่ม (Facilitator) โดยการสังเกตการณ์ และสอดแทรกให้กลุ่มแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีการจัด T-groups คือ

1.1 เพิ่มการรับรู้พฤติกรรมตน (Self Awareness)

1.2 เพิ่มความไว (Sensitive) การรับรู้ความรู้สึกผู้อื่น

1.3 ความเข้าใจในกลุ่มมากขึ้น เพื่อจัดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีขึ้นได้

2. เทคนิคการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) เป็นการสำรวจข้อมูลเพื่อประเมินทัศนคติพนักงาน และบรรยากาศภายในองค์การ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.1 ใช้แบบสอบถาม หรือวิธีการสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามทัศนคติและความเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับเรื่องกระบวนการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ความพอใจในงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาในองค์การ เป็นต้น

2.2 รวบรวมผลหรือข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์

2.3 อภิปรายข้อมูล เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น

2.4 ควรแจ้งให้สมาชิกมาร่วมกันตามเทคนิค ได้ทราบวัตถุประสงค์ กระบวนการ เทคนิคก่อนดำเนินการ

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ เป็นการใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยชี้แนะแนวทางแก่ผู้บริหาร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์การ เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการ การประสานความร่วมมือ การบริหารความขัดแย้ง การสร้าง

ความสัมพันธ์ การบริหารความเสี่ยง ฯลฯ รวมถึงการสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วิธีการบริหารจัดการ การสร้างการรับรู้และความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากภายในองค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ในความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาองค์กร

4. เทคนิคการสร้างทีมงาน (Team Building) เสมือนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในกลุ่มงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยกิจกรรมที่นำมาใช้ประกอบต้องมีความเหมาะสมใช้ได้กับกลุ่มด้วย

5. เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development) เทคนิคนี้มีเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ให้แต่ละกลุ่มมีทัศนคติต่อกัน วิธีการใช้หลักการเพื่อการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ด้วยการปฏิบัติดังนี้

5.1 แต่ละกลุ่มแจกแจงรายละเอียด และแสดงการรับรู้ของกลุ่มตนเองที่มีต่อกลุ่มอื่น และการรับรู้ที่คิดว่ากลุ่มอื่นมีตน

5.2 จัดประชุมระดมสมองเพื่อพิจารณาประเด็นความเหมือนหรือแตกต่างกัน โดยอภิปรายเพื่อให้เข้าใจชัดเจนขึ้น ทั้งที่มา เหตุผลความคิดที่ต่างกัน เพื่อขจัดการรับรู้ที่อาจบิดเบือนหรือการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน เป็นต้น

6. เทคนิคตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) เป็นวิธีการที่เน้นให้ผู้บริหารมองเห็นความสำคัญควบคู่กันระหว่างคนกับงาน ด้วยวิธีการสำคัญ 3 กระบวนการคือ

6.1 กระบวนการประเมินภาวะผู้นำ เพื่อให้ผู้นำได้ทราบว่าตนเองมีลักษณะแบบใด และผู้นำคนอื่นเป็นแบบไหน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับการพัฒนาตนเอง

6.2 กระบวนการสร้างทีมงาน เป็นสร้างกลุ่มที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยพลังของกลุ่มเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลง สร้างประโยชน์จากความเป็นทีมงานให้เกิดขึ้น

6.3 กระบวนการจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นความพยายามให้ทีมงานปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรบางประการที่เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ต้องการเปลี่ยนก่อน อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเรื่องความสำเร็จอื่นที่ต้องการ

สุนันทา เลาหนันท์ (2553: 134) เสนอแนวคิดเชิงเทคนิคการพัฒนาระดับกลุ่ม โดยจำแนกเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ระดับ คือ

1. การพัฒนาองค์การระดับบุคคล มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของงานในองค์กร

2. การพัฒนาองค์การระดับระหว่างบุคคล เป็นการมุ่งพัฒนาส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในแต่ละตำแหน่ง แต่ละแผนกงาน

3. การพัฒนาองค์การระดับกลุ่ม เน้นประสิทธิภาพด้วยการสร้างและพัฒนาทีมงาน

4. การพัฒนาองค์การระดับระหว่างกลุ่ม มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เพื่อลดความขัดแย้ง สร้างระบบการสื่อสารระหว่างกลุ่มให้มีประสิทธิผล

5. การพัฒนาองค์การระดับระหว่างองค์การ เพื่อเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ

6. การพัฒนาองค์การระดับโครงสร้างองค์การ มุ่งเปลี่ยนแปลงระบบย่อยของโครงการ ประกอบด้วย ระบบงาน ปรับโครงสร้างองค์การ เน้นการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีให้สามารถสนับสนุนส่งเสริมระบบงาน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาองค์การ เป็นแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การพัฒนาอย่างเป็นระบบ การปฏิรูปโครงสร้างองค์การ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ การระดมพลังสมองจากบุคลากร การสื่อสารภายในกลุ่ม ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ สามารถกล่าวได้ว่า แนวทางหรือกลยุทธ์การพัฒนาองค์การเป็นเส้นทางหนึ่งสำหรับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

6. บทบาทผู้นำต่อการพัฒนาองค์การ

การบริหารการพัฒนา เป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานที่มีระบบ กลไก และการเตรียมความพร้อมต่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้มีสมรรถนะ (Capabilities) หรือความสามารถที่รองรับนโยบาย แผน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารองค์การในฐานะเป็นผู้จูงใจพนักงานให้ปฏิบัติตามแนวทางหรือกรอบการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ อีกมุมมองนักบริหารที่มีลักษณะที่สำคัญ คือ พฤติกรรมผู้บริหารที่ใช้ความสามารถในการให้ผลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และวิธีการให้บุคลากรทำอย่างไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ มีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงบทบาทของนักบริหาร การพัฒนาประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. บทบาทความเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาความรู้ (Specialization Knowledge) มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาของสังคมทุกด้าน (Overall Societal Process of Development) ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และส่วนรวมทั้งหมด มีความคุ้นเคยและรู้ช่องทางที่นำมาประยุกต์ใช้ โดยต้องมีความเข้าใจในสาขางานหรือกิจการเฉพาะที่ตนสนใจอย่างละเอียดลึกซึ้ง (Specialized Sectorial and Functional Interests) ต้องศึกษาระเบียบการวิเคราะห์ที่มีความ

แน่นอนสูง ต้องทราบวิธีทำการวินิจฉัยสั่งการ และการสร้างแผนงานขึ้น มาใช้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผล

2. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคม เพื่อให้สังคมเคลื่อนไปอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย โดยลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ประกอบด้วย

- 2.1 สามารถวินิจฉัยปัญหาในระบบสังคมที่ตนต้องการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 สามารถประเมินสิ่งจูงใจ และสมรรถนะที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้
- 2.3 สามารถประเมินสิ่งจูงใจและศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่
- 2.4 สามารถแนะนำให้สังคมเลือกจุดหมายที่เปลี่ยนไป มีทิศทางที่เหมาะสม
- 2.5 ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือบุคลากรได้อย่างเหมาะสม
- 2.6 สามารถสร้างและรักษาความร่วมมือระหว่างบุคลากรให้มีความสัมพันธ์อันดีอยู่เสมอ

เสมอ

- 2.7 สร้างความเข้าใจและเป็นผู้นำการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 2.8 สามารถเลือกเทคนิค แบบแผนความประพฤติที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอน
- 2.9 เป็นผู้เสริมสร้างทักษะ แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

3. บทบาทผู้นำสมัยใหม่ (Modernizing) หมายถึง ผู้นำที่มีทัศนคติที่สนับสนุนให้องค์กรมีความทันสมัย การสนับสนุนบทบาทผู้นำสมัยใหม่ กมล อุดุลพันธ์ (2560) เสนอไว้ 3 ประการดังนี้

3.1 ทำหน้าที่ในบทบาทผู้จัดระบบการจัดการทรัพยากรให้มีการใช้อย่างตามเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา

3.2 ทำหน้าที่ในบทบาทเป็นผู้ประสานระหว่างบุคลากรรุ่นเก่า บุคลากรรุ่นกลาง และบุคลากรหัวสมัยใหม่ที่มีอยู่ในองค์กรให้เข้าใจในเป้าหมายเดียวกัน

3.3 ทำหน้าที่ในบทบาทเป็นผู้ควบคุมกลไกการจัดการภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการบริหารกับการปฏิบัติงานให้ผลผลิตภาพ

นอกจากนี้ นักวิชาการยังสนใจต่อบทบาทนักบริหารการพัฒนาที่ว่า เป็นผู้กระตุ้นการทำงานให้ฝ่ายปฏิบัติมีความกระตือรือร้น สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความมั่นใจในวิธีการปฏิบัติมากขึ้น อีกทั้งมีความทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถด้วย ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น และการรับฟังข้อเสนอแนะด้วยความจริงใจ เพื่อนำปรับปรุงระบบวิธี ผลผลิต (อรอนงค์ สวัสดิบุรุษ, 2555: 145) จึงเห็นได้ว่า บทบาทนักบริหารการพัฒนา มีความสำคัญต่อการบริหารและพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ประเด็นสำคัญต่อการบริหาร

องค์การเพื่อพัฒนาองค์การได้อย่างยั่งยืน คือ การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงาน ความทุ่มเทเต็มที่ และการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในองค์การเพื่อให้บุคลากรได้มีทัศนคติ ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร พร้อมเผชิญความท้าทายไปด้วยกัน แต่มีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการสำหรับการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปทุกด้าน อาทิ ด้านการเมืองหรือนโยบายรัฐบาล เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่ทันสมัย และกฎหมาย เพื่อให้้องค์การพัฒนาได้อย่าง สะดวกปลอดภัยจากอุปสรรคที่แวดล้อมองค์การ นอกจากนี้บทบาทผู้นำยังมีความสำคัญต่อการ พัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมองค์การ ผู้สร้างกลไกการ ขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน กระตุ้น ส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ เมื่อองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้ง้องค์การ ย่อมสามารถเผชิญกับสภาพการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดบทบาทผู้นำการพัฒนาองค์การแบบเปลี่ยนแปลง โดย Pounder (2001) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะพิเศษที่สำคัญ 4 คุณลักษณะ อันประกอบด้วย 1) มีบารมีสูง ที่สามารถโน้มน้าว ชักจูงให้ทำตามคำสั่งได้ 2) ให้ความสำคัญต่อบุคลากร 3) สร้างแรงบันดาลใจ 4) กระตุ้นให้แสดงความสามารถได้เต็มที่

สรุป บทบาทผู้นำต่อการพัฒนาองค์การ กล่าวคือ เป็นองค์ประกอบบุคคลที่สำคัญของ องค์การ มีทำหน้าที่บูรณาการเชิงบริหารจัดการโดยเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายส่งเสริมความ เจริญก้าวหน้า วางแผนกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานตามแผนสู่ผลสัมฤทธิ์ โดยกำหนดขั้นตอน กระบวนการหรือกิจกรรม ให้บุคลากรทุกฝ่ายในองค์การมีเป้าหมายเดียวกันคือ นำพาองค์การให้ บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างองค์การ ให้สามารถปรับตัว อย่างสอดคล้องกับนวัตกรรม เทคโนโลยี โดยมุ่งสู่้องค์การที่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบมีความเป็น เลิศในการบริหารจัดการ การปฏิบัติ และประสพผลสำเร็จสามารถรองรับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีบทบาทกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงการเรียนรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและองค์การให้มีสมรรถนะสูง

7. การพัฒนาองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ด้านเศรษฐกิจ

แนวความคิดการพัฒนาองค์การสู่ยุคใหม่ ดังมีนักวิชาการเสนอรูปแบบการพัฒนาองค์การที่น่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ 2 รูปแบบ ดังนี้

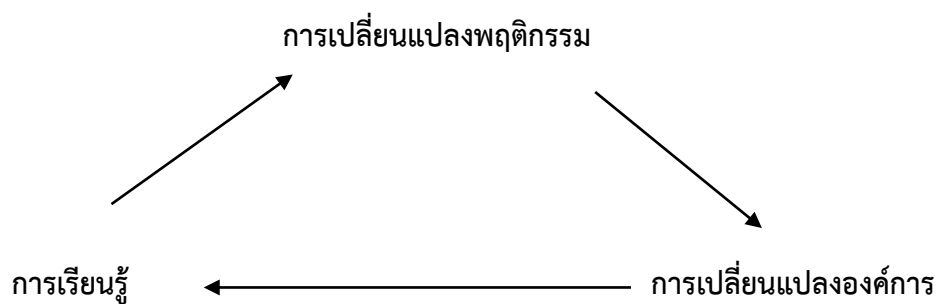
7.1 การพัฒนาองค์การในรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organisation)

1. ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเพิ่มขีดความสามารถตนเอง เพื่อนำไปสร้างสรรค์ผลงานใหม่เกิดขึ้นตามที่ปรารถนา และมีการขยายขอบเขต แบบแผนความคิดที่สร้างแรงบันดาลใจอย่างเป็นอิสระ เป็นองค์การที่มีบุคลากรองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในแง่วิธีการที่ต้องการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จจากการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างสอดคล้องกับผลสำเร็จขององค์การโดยรวม (Senge, 1990: 98) สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2549: 74) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้สภาพแวดล้อมองค์การอยู่ตลอดเวลา และความไวในการเรียนรู้ให้เท่าทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และเอาใจใส่ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาองค์การ จึงมิใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะบุคคลในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่เป็นการเรียนรู้ทุกระดับขององค์การ ประกอบกับ Garvin (1993: 78) ให้ความหมายว่าเป็นองค์การที่มีทักษะการสร้างความรู้ การใต้องค์ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการปรับปรุงพฤติกรรม เพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่เสมอและต่อเนื่อง

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ บุคลากรทั่วทั้งองค์การมีเรียนรู้อย่างทั่วถึงเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สามารถการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ กระบวนการทำงาน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อองค์การและสังคม

2. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990: 43) เสนอแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ โดยองค์การเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์การใหม่ ดังนั้นการสร้างหรือพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทุกคน ทั้งเป็นและไม่เป็นทางการ คือ การทำให้ทุกคนมีความสามารถในการรับรู้และเกิดการเรียนรู้ ซึ่งทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และพัฒนาไปในทางที่ดี ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญสำหรับความมั่นคงขององค์การ ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ

ที่มา : Senge M. Peter, 1990, p. 43.

Marquardt (1996: 43-45) นำเสนอแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้

5 ประการดังนี้

1. องค์การต้องส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยพัฒนาด้วยระบบการเรียนรู้ทั้งเชิงปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มสมรรถนะพนักงานสำหรับการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้

2. ดำเนินการปฏิรูปองค์การเพื่อพัฒนาให้องค์การสู่ความเป็นเลิศด้านการเรียนรู้ โดยใส่ใจต่อองค์ประกอบ 4 ประการคือ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์การ และกลยุทธ์การจัดการ ควบคู่กับการเปลี่ยนวัตถุประสงค์และรูปแบบดั้งเดิม โดยมุ่งสนใจในบริบทของงาน และผลิตภาพ (Productivities) และให้มุ่งความสนใจต่อการพัฒนาเรียนรู้ ซึ่งต้องเน้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานมีส่วนร่วมขับเคลื่อนองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน พร้อมทั้งปรับวัฒนธรรมองค์การเพื่อสนับสนุนต่อการปฏิรูปโครงสร้างองค์การที่มีการบูรณาการ มีความยืดหยุ่น ขนาดเล็กแต่คล่องตัว การกำหนดโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องกำหนดมาตรการให้พนักงานมีการเรียนรู้ตลอดเวลา พร้อมทั้งอาศัยกลยุทธ์การจัดการเพื่อให้พนักงานทำงานด้วยพัฒนาความรู้ เฉพาะในขณะที่ทำงานไปพร้อมกันด้วย

3. มอบอำนาจให้พนักงานทุกฝ่าย/แผนก รวมทั้งผู้บริหารจัดการ บุคลากร ลูกค้า และประชาชนทั่วไป โดยให้อำนาจการเรียนรู้คู่กับการปฏิบัติงานด้วยการให้ความสำคัญกับในมุมมองที่ว่า พนักงานเป็นผู้มีความสามารถด้านการจัดการ รวมถึงศักยภาพในการสร้างพันธมิตร เครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับทุกภาพส่วนดังกล่าว

4. พัฒนาขีดความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ โดยการสร้างสรรค์ องค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การอยู่เสมอ มีการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและ

ภายนอกองค์การที่พนักงานสามารถเข้าสู่ระบบได้สะดวกรวดเร็ว มีระบบการโอน การเชื่อมต่อ เครือข่าย การนำข้อมูลความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อการทำงาน การจัดการทรัพยากรองค์การ ควบคู่กับ การพัฒนากลยุทธ์และกลไกการกระจายองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

5. เลือกสรรนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น เทคโนโลยีการสื่อสารหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Communication Technology) เพื่อการถ่ายโอนองค์ความรู้ ตัวอย่างเช่น การเลือกใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems) การเรียนรู้ทางไกลผ่านวิดีโอ หรือ ใช้ ระบบ Video Conferance เป็นต้น

ในขณะที่ Gephart and et al. (1996: 35-45) เสนอแนวคิดองค์การแห่งการ เรียนรู้ควรมีลักษณะเด่น 5 รูปแบบคือ

1. มีรูปแบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระบบภายในองค์การ พนักงาน ร่วมกันเรียนรู้ ถ่ายทอดความเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

2. กำหนดรูปแบบการสร้างองค์ความรู้ กำหนดรูปแบบการแบ่งสรรความรู้ โดยนำระบบส่งผ่านความรู้ที่รวดเร็ว การเผยแพร่ให้พนักงานได้ทั่วถึงทันทั่วทั้งที่มีประโยชน์ทั้งองค์การ และสังคม

3. รูปแบบที่สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ เปิดรับคำวิพากษ์เพื่อสร้าง องค์ความรู้ใหม่ ปรับวิธีคิดใหม่ ๆ ประเมินความคิด ความเชื่อค่านิยม และผลสะท้อนจากการใช้ ความรู้นั้นๆ

4. รูปแบบการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น การยกย่องบุคคล ให้รางวัลกับ ความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการจัดการรูปแบบใหม่ วัฒนธรรมทั่วไปขององค์การ และระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจูงใจให้เกิดผู้ทำหน้าที่ที่พึงเลี้ยง เป็นต้น

5. รูปแบบการยึดคนเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการ คือ คำนึงถึงคุณค่า พนักงานในการมีส่วนร่วมให้องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้าด้วย

สรุป แนวคิดการพัฒนาองค์การ สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ควรเน้นที่รูปแบบ และหรือมุ่งที่กระบวนการเรียนรู้ การเพิ่มขีดความสามารถเพื่อการเรียนรู้ของพนักงานบุคคลอย่าง ต่อเนื่องตลอดเวลา โดยให้ความสำคัญกับพนักงาน และระบบองค์การทุกระดับ ต้องมีหน้าที่สำคัญ คือ ต้องเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายโอนความรู้ สืบทอดเทคนิควิธีการเรียนรู้ ตามบริบทและ สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ

7.2 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Innovative Technological Organization)

1. ความหมาย องค์การแห่งนวัตกรรม

การปฏิรูปเพื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ระบบปฏิบัติการ ตัวแบบกลยุทธ์ที่ใช้ รวมถึงกระบวนการ วิธีการ และความสามารถหลักขององค์การ ล้วนเป็นนวัตกรรมที่นำมาเพิ่มขีดความสามารถด้านการจัดการ และการใช้ความรู้เชิงบริหารมาปรับปรุงภายในองค์การ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wang & Ahmed (2004) กล่าวว่า นวัตกรรมขององค์การ หมายถึง ความสามารถทางนวัตกรรมโดยรวมขององค์การ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดโดยผ่านการวางแผนทางเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและกระบวนการทางด้านนวัตกรรม นอกจากนี้องค์การแห่งนวัตกรรมยังหมายถึงการสร้างหรือการยอมรับความคิด ความรู้ทักษะใหม่ๆ วิธีการที่สามารถสร้างคุณค่าและปรับปรุงการแข่งขันขององค์การได้ (Kim & Kumar, 2012) โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) อธิบายเพิ่มเติมว่า องค์การแห่งนวัตกรรม มีความหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ คือ การเป็นองค์การต้นกำเนิดของนวัตกรรม กับการเป็นองค์การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมใช้ปัจจัยที่หลากหลาย ไม่ใช่แค่การจัดทำงานวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่การทำให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การ โดยมีการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พนักงานในองค์การมีการเลือกใช้ความคิดใหม่หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อพัฒนา เครื่องมือ ระบบ กระบวนการ นโยบาย สินค้า หรือการบริการที่มีความใหม่ต่อองค์การ และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (พยัต วุฒิรงค์, 2557)

2. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การออกแบบหรือกำหนดโครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมในองค์การ สอดคล้องกับ Christiansen (2000) ได้กล่าวเอาไว้ว่า โครงสร้างองค์การแต่ละแห่งอาจมีพฤติกรรม ความคิดที่แตกต่าง อันมีผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การ เนื่องจากโครงสร้างองค์การมีผลต่องานในส่วนต่างๆ ที่สำคัญ คือ การทำงานขององค์การ ทั้งนี้สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) กล่าวว่า การวางโครงสร้างองค์การ ควรเหมาะสม สอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมสามารถทำได้ง่าย

3. วัฒนธรรมองค์การ (Culture) โดยทั่วไปวัฒนธรรมองค์การเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อที่ผู้ปฏิบัติรับรู้ร่วมกันตามบริบทขององค์การที่เกิดขึ้น ลักษณะวัฒนธรรมการมักเป็นการตัดสินใจร่วมกัน การเรียนรู้และพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้าง

นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงระบบภายในองค์กร เนื่องจากความเชื่อของคนเกี่ยวกับนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความเชื่อเกี่ยวกับมุมมองอื่นๆ ด้วย (พัต วุฒิรงค์, 2557) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกับกุญแจที่บ่งชี้ระดับนวัตกรรมที่มีอยู่ในองค์กร ดังนั้นองค์กรต้องสนับสนุนให้วัฒนธรรมองค์กรมีการส่งเสริม สร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม กล้าคิด กล้าเสี่ยง เปิดโอกาส และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวความคิดใหม่ โดยไม่มีบทลงโทษต่อความล้มเหลว หรือผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม พยายามปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้นำในทุกๆ ระดับให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม โดยการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และต้องสร้างให้พนักงานเห็นความสำคัญของนวัตกรรมด้วย (Christiansen, 2000)

4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การวางแผนพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของพนักงานในองค์กร เพื่อให้สนับสนุนนวัตกรรมขององค์กร จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคลและกลุ่มบุคคล ดังที่สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) อธิบายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือ กลไกทางความคิดที่ประกอบด้วยจินตนาการ ผสมผสานกับประสบการณ์อย่างสมดุล เกิดเป็นแนวคิดเพื่อการปรับปรุง แก้ไขปัญหา หรือพัฒนา โดยความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้น ต้องมีประโยชน์ต่อองค์กรและฐานะทางเศรษฐกิจ เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กร อีกทั้งการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจำเป็นต้องมีการจัดการความคิดสร้างสรรค์ (Creative Management) คือ การนำแนวคิดที่เหมาะสมมาเริ่มสร้างสรรค์ และปฏิบัติการกระทั่งเกิดเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม การจัดการความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 ส่วนอย่างสัมพันธ์กัน คือ 1) ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กรอบแนวคิดใหม่ที่ได้จากทรัพยากรบุคคลในองค์กร ที่สามารถคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ แต่อาจต้องใช้แรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร องค์ความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่เหล่านั้น (2) ตัวนวัตกรรม หมายถึง การนำกรอบความคิดใหม่มาใช้ทำให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีกระบวนการตั้งแต่การสร้าง คัดเลือก พัฒนาแนวคิด การจัดการแนวคิด รวมถึงการใช้ศิลปะเชิงพาณิชย์ กลายเป็นนวัตกรรมเชิงรูปธรรม

5. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางสังคมต่อบุคคล ซึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ มีการปฏิบัติตามแผนการที่กำหนดไว้ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลคอยทำให้องค์กรสามารถสำเร็จตามเป้าหมาย (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) สอดคล้องกับที่ Wu & Lin (2011) อธิบายถึง รูปแบบภาวะผู้นำว่า องค์กรจำเป็นต้องเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรม และให้ความสำคัญโดยการปรับใช้คู่กับกระบวนการบริหารจัดการ และใช้มาตรการจูงใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม อีกทั้งให้ความเห็นชอบอย่างจริงจัง และดำเนินการสนับสนุนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Sultan & Chan, 2000)

6. ลูกค้า (Customer) นำเสนอแนวความคิดโดย Tucker (2002) กล่าวว่า หลักการของการพัฒนากระบวนการนวัตกรรม ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การสร้างนวัตกรรม ต้องสำรวจความต้องการ การรับรู้ความ เข้าใจของลูกค้า และความต้องการของตลาด กล่าวคือ องค์กรต้องให้ความสนใจต่อความต้องการของลูกค้า แม้ว่ามีความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้การสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้น อาจต้องมีจุดเป้าประสงค์ที่การสร้างมูลค่าเพิ่มสำหรับลูกค้า ซึ่งมูลค่าเพิ่มดังกล่าว ลูกค้าต้องรับรู้ได้ด้วย และต้องทำให้เกิดบริการคุณภาพ อย่างมีภาพลักษณ์เฉพาะของสินค้าและบริการ ให้เกิดความพึงพอใจตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญ และมุ่งความสนใจเน้นที่ลูกค้า เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะการพัฒนาสูงขึ้น และนำเสนอสินค้าหรือบริการคุณภาพเกิดประโยชน์ที่yakต่อการเลียนแบบ (พยัต วุฒิรงค์, 2557)

7. เทคโนโลยี (Technology) Vracking (1990) เสนอแนวคิดว่า องค์กรต้องประเมินเทคโนโลยี (Technologies Assessment) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเทคโนโลยีสภาพการณ์ ทางการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเท่าทันกับปัจจุบัน และรองรับอนาคต เพราะมีผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรด้านภาพลักษณ์ทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยียุคแห่งการพัฒนาขั้นสูง ที่มีผลต่อปริมาณการผลิต การจ้างแรงงาน โลจิสติกส์ การลงทุน และความอยู่รอดทางเศรษฐกิจขององค์กรโดยรวม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่ทำเลที่ตั้งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดกลยุทธ์การลดต้นทุน เกิดผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตามศักยภาพของเทคโนโลยี ซึ่งเป็นแนวทางเชิงนวัตกรรมหลัก ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความเหมาะสมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมหลากหลายธุรกิจ ที่เห็นผลอย่างชัดเจนจากธุรกิจบริการ อาทิ ธนาคารพาณิชย์ สายการบิน เป็นต้น

ปัจจัยด้านนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation)

กิจกรรมที่นำมาใช้ร่วมกับพนักงานในการทำงานในองค์กร อันก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และเป็นการเพิ่มความสามารถ ประสบการณ์ตรงจากการใช้นวัตกรรมและความชำนาญในงาน อีกทั้งเป็นการสนับสนุนให้การบริหารจัดการมีการปรับปรุง ประยุกต์ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร รวมทั้งรูปแบบการปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จที่รวดเร็วภายในความร่วมมือกันให้เกิดขึ้นในองค์กร (McKeown, 2008) เมื่อเกิดองค์การแห่งนวัตกรรมแล้ว ย่อมช่วยให้กระบวนการสร้างความรู้ เพิ่มทักษะความสามารถ และสร้างสรรค์ความคิดริเริ่ม รวมตลอดถึงความสามารถเชิงบริหารจัดการของผู้นำ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยด้านนวัตกรรมที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจแห่งนวัตกรรม ด้วยการนำเสนอรูปแบบบริการเชิงธุรกิจแนวใหม่ ที่มุ่งสร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ การส่งมอบผลประโยชน์และสร้างคุณภาพบริการที่เห็นภาพชัดคือ ความสะดวก สบาย รวดเร็ว การเข้าถึงบริการที่ประหยัดเวลา รวมถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่สูงขึ้น (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

กระบวนการสร้างองค์การนวัตกรรม

นักวิชาการ ให้ความหมายขององค์การนวัตกรรมว่า เป็นองค์การที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจ ดังที่ Robert (1995) กล่าวว่า องค์การนวัตกรรมคือ แนวคิดการนำทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่มาสร้างผลประโยชน์และผลิตผลต่อองค์การ เพื่อเพิ่มผลผลิตและผลประกอบการเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ Vrakking (1990) กล่าวว่า องค์การนวัตกรรม คือ หน่วยปฏิบัติที่มีศักยภาพการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) สามารถสร้างนวัตกรรม และใช้นวัตกรรมให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้า และตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันกับความต้องการ เป็นการสร้างศักยภาพด้านการแข่งขัน เพื่อก่อให้เกิดความเจริญเติบโตต่อธุรกิจขององค์การในระยะยาว

แนวคิดการบริหารองค์การแบบใหม่

นักวิชาการต่างให้ความหมาย องค์การนวัตกรรม ว่าเป็นแนวคิดที่การบริหารองค์การรูปแบบใหม่ ดังที่ กิรติ ยศยิ่งยง (2552) สรุปให้เห็นภาพชัดว่า องค์การนวัตกรรมเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์การแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะและพฤติกรรมองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากต่อการปรับเปลี่ยน ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยในการเพิ่มคุณค่า พัฒนาสินค้า และคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอดและ ความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์การในตลาดการค้าโลกเสรี เช่นเดียวกับ Tidd and Bessant (2009) สรุปแนวคิดว่า องค์การนวัตกรรม เป็นองค์การที่มีการบูรณาการองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้มีการทำงานร่วมกันอย่างลงตัว เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่ทำให้นวัตกรรมถูกใช้อย่างทั่วทั้งองค์การ

นวัตกรรมองค์การในบริบทธนาคารพาณิชย์

หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคลากรภายในองค์การที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ และนำความรู้ความสามารถมาใช้ในเชิงบริหารจัดการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการและรูปแบบการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ด้วยการบูรณาการจากทุกส่วน
2. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย (Vision/Mission/Goal) โดยเฉพาะกลยุทธ์ใหม่
3. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
4. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การเพิ่มศักยภาพพนักงานและความสามารถหลักขององค์การ
5. ทรัพยากร (Resource) คือ ทรัพยากรองค์การที่ใช้ในการบริหารจัดการ

6. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นการปรับเสริมให้พฤติกรรมพนักงานมีอิสระ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจที่รวดเร็วทันสถานการณ์ ชัดความสามารถในการพัฒนาความรู้ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นอีก

7. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เกิดจากการผสมผสานความคิดริเริ่มใหม่กับนวัตกรรม สามารถนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการ และการจัดการองค์การ

8. ภาวะผู้นำ (Leadership) ปัจจัยสำหรับที่มีอิทธิพลต่อการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดองค์การนวัตกรรม

สรุป องค์การนวัตกรรม เป็นการผสมผสานระหว่างผู้นำ พนักงาน ที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การนวัตกรรม (innovative organization) พร้อมด้วยแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรแนวใหม่ภายในองค์การ และองค์การต้องเปิดรับและเข้าใจมุมมองจากภายนอกองค์การด้วย เพื่อสร้างมูลค่าที่เป็นรูปธรรม และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง สามารถนำมาปรับใช้กับบริบทองค์การในประเทศไทย โดยการสร้างองค์การนวัตกรรม ด้วยการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิด การปรับปรุงค่านิยม ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ โดยให้อิสระในการเลือกใช้นวัตกรรม หรือนำความคิดใหม่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาใช้ในการพัฒนาระบบ กระบวนการ เครื่องมือ สินค้า นโยบาย อีกทั้งเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ ผลิตภัณฑ์ ที่มีความแปลกใหม่ที่แตกต่างจากองค์การอื่น ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและสังคม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

ผู้บริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างมุ่งพัฒนาองค์การตนให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) เนื่องจากองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว และสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งแนวคิดพัฒนาสมรรถนะขององค์การให้สูงขึ้นเพื่อตอบสนองสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้ดีขึ้น

1. ความหมายและคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ให้นิยามองค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถอย่างเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและดำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

กระทรวงพลังงาน (2550) ให้ความหมายของ องค์การสมรรถนะสูง หมายถึงองค์การที่
 เก่งมีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการ
 ทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและมีเกณฑ์ในการพิจารณา
 เพื่อก้าวเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วย 7 มิติ ดังนี้ การนำองค์การ การวางแผนเชิง
 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์
 การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงว่า หมายถึง

1. องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดย
 ผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ
2. สามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้
3. องค์การที่มีความคล่องตัวสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้
4. มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และลักษณะคนที่มีความสอดคล้องกัน

จิระประภา อัครบวร (2551) ให้ความหมายว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่
 ประสบความสำเร็จ มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ สร้างผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน
 มีมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ และรักษาความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

สุธี ทูวิรัตน์ (2553) ให้ความหมายว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่มีการพัฒนา
 โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการทำงาน เพื่อให้
 คนทำงานได้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพ และคุณภาพมากขึ้น

บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) นิยามคำว่า องค์การแห่งความเป็นเลิศ
 หมายถึง องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่ม
 อุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน
 และมีความสามารถเด่นชัด ในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและดำรงไว้ใน
 ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

Mische (2001) ให้ความหมายว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่กำหนด
 มาตรฐานของผลงานไว้ในระดับที่แสดงถึงการได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อสร้างผลประกอบการทาง
 การเงินที่ดีและมีคุณค่าต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน

Holbeche (2005) กล่าวถึง องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่มีีระบบการบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป กระตุ้นให้คนในองค์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ

Blanchard (2007) กล่าวว่า เป็นองค์การที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน

Waal, Andre de (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงและได้รวบรวมความหมายขององค์การสมรรถนะสูง และจัดกลุ่มความหมาย ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง

ความหมาย	นักวิชาการ
1. องค์การซึ่งมีการเติบโตอย่างยั่งยืน	Collins & Porras,1997 Van den Berg & De Vries, 2004 Weick & Sutcliffe 2001
2. องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม	Kotter & Heskette 1992 Weick & Sutchiffe, 2001 ,Light 2005
3. องค์การที่มีปฏิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว	McGee 2004 Light, 2005
4. องค์การที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว	Miller & Breton-Miller,2005 Light, 2005
5. องค์การที่มีการจัดการในลักษณะบูรณาการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้างกระบวนการ และคน อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ	Lawler et al; 1998 O'Reilly & Pfeffer 2000
6. องค์การที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การ	Holbeche, 2005 Lawler et al; 1998 , O'Reilly & Pfeffer 2000
7. องค์การที่ใช้เวลาในการปรับปรุงเงื่อนไขการทำงานและพัฒนาโอกาสให้กับบุคลากรในองค์การ	Holbeche, 2005 ,Kling,1995 Lawler et al; 1998 , O'Reilly & Pfeffer 2000

ที่มา : รับขวัญ ภูเขาแก้ว, 2557

ต่อมา Waal, Andre de (2008) ให้ความหมายองค์การสมรรถนะสูงเพิ่มเติมว่า องค์การที่มีผลลัพธ์ทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่ไม่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้ ด้วยระยะเวลา ไม่ต่ำกว่า 10 ปี

สรุป ความหมายองค์การสมรรถนะสูง คือ สถานที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันเป็นหน่วย ปฏิบัติภารกิจตามวัตถุประสงค์ โดยมีเป้าหมายเพื่อหน่วยปฏิบัติประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ โดยมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ การวางแผน วิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูง สามารถปรับและตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเท่าทันต่อสถานการณ์ สร้างผลิตผลและคุณภาพการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยียุคดิจิทัล การจัดการในลักษณะ บูรณาการระหว่างโครงสร้างองค์การ แผนกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน และทรัพยากรบุคคล มีวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ พัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การ ปรับปรุง เงื่อนไขการทำงาน มีแผนรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในทุกสภาวะอย่างชัดเจน ตลอดจนพัฒนา บุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติภารกิจด้วยความมุ่งมั่นเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมี ศักยภาพเท่าเทียมมาตรฐานสากล

2.องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง

องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง คือ สิ่งประกอบกันเพื่อแสดงถึงความสามารถ ที่เด่นชัดขององค์การในการสร้างมาตรฐานการทำงาน มุ่งเน้นผลประกอบการที่ดีในระยะยาว ประสบ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและคงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าโดยมีคุณลักษณะเป็น สิ่งที่ดีให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำขององค์ประกอบที่แสดงนั้น (ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล, 2554)

3.แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ ยุทธศาสตร์ แนวทางปฏิบัติ องค์การสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2551) เสนอแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง โดยกล่าวสรุปไว้ว่า เป็นองค์การที่รอบรู้ (well rounded organization) มีแผนรองรับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง กล้าที่จะนำฐานคติ ของ Risk Management มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับกาลและเทศะ ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจ บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและ ตั้งอยู่บนคติที่ว่า (1) เป็นเรื่องของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต้องมีจินตทัศน์ (vision) เป็น

องค์การที่เก่งกาจในเรื่องของการตัดสินใจ ที่รวดเร็ว มีการใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย (2) ต้องมีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น (beyond normal competency) มีขีดความสามารถเหนือผู้อื่นสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดีกว่า และสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (3) เป็นหัวใจซึ่งเกี่ยวข้องกับคน รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสินทรัพย์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic asset) และใช้แนวคิดที่สามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและคน เหมือนกับทรัพย์สินอื่น ๆ

แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Kaplan & Norton

Kaplan & Norton (2001) สองนักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ได้มีการคัดเลือกองค์การต่างๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้เข้ามาอยู่ใน Balanced Scorecard Hall of Fame โดยตัวอย่าง ของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับเลือกให้เข้ามาอยู่ใน BSC Hall of Fame ประกอบด้วย

1. City of Brisbane
2. City of Charlotte
3. Defense Finance and Accounting Service
4. Economic Development Administration
5. Fulton County School
6. Grupo Nacional Provincial
7. Royal Canadian Mounted Police
8. Royal Norwegian Air Force
9. TENNESSEE VALLEY AUTHORITY
10. Texas State Auditor's Office
11. U.S. National Reconnaissance Office
12. UK Ministry of Defense
13. University of California, San Diego
14. U.S. Army

Kaplan & Norton (2001) ได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์การเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถถ่วงออกมาเป็นแนวทางหลักๆ ที่จะทำให้องค์การมีความมุ่งมั่นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ได้ทั้งหมด 5 ประการ ได้แก่

หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์การ (Mobilize change through executive leadership)

หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms)

หลักการที่ 3 การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)

หลักการที่ 4 การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)

หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)

แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Frank Buytendijk

Buytendijk (2006) จาก Business Performance Management 2 ได้กล่าวถึงองค์การ สมรรถนะสูงว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การต้องสร้างองค์การสมรรถนะสูงเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง Buytendijk ยังพบว่า HPO ประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
2. มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายใน (พนักงานขององค์การ) และภายนอกองค์การ (ลูกค้า, supplier และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ)
3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้พนักงานขององค์การรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ
4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
5. มีการจัดองค์การที่มีรูปแบบเรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ บลันชาร์ด (Blanchard)

Blanchard (2006) กล่าวว่าองค์การสมรรถนะสูงต้องคำนึงถึงผลประกอบการ 3 ด้าน คือ การเป็นองค์การที่ลูกค้าเลือกใช้บริการหรือซื้อสินค้า (Provider of Choice) การเป็น องค์การที่พนักงานต้องการทำงานด้วย (Employer of Choice) และ การเป็นองค์การที่ผู้ลงทุนต้องการ (Investment of Choice) ดังนั้น Ken Blanchard จึงกล่าวถึงคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง โดย

อ้างอิงงานวิจัยของ Carew & et al. ที่ได้นำเสนอ HPO SCORES Model โดยกล่าวว่างค์การสมรรถนะสูงจะต้องมีลักษณะ 6 ประการดังนี้คือ

1. S = การสื่อสารข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทันเวลาและโดยเปิดเผยเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของงานและองค์การให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรได้ (Shared Information and Open Communication)

2. C = การกระตุ้นให้บุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและ ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมของการมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Compelling Vision)

3. O = การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถขององค์การโดยกระบวนการจัดการความรู้ที่นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้วผลที่ตามมาคือมีการพัฒนาเกิดขึ้นในองค์การ (Ongoing learning)

4. R = การให้ความสำคัญกับลูกค้า องค์การที่มีสมรรถนะสูงจะต้องรู้จักลูกค้าของตนเอง เข้าใจความต้องการของลูกค้าและมุ่งตอบสนองต่อความต้องการนั้น (Relentless Focus on Customer result)

5. E = ระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และ แนวปฏิบัติงานมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์การ และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นและลดปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ (Energizing systems and Structure)

แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Miller

Miller (2009) ได้เขียนรายงานเรื่อง องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับคำจำกัดความขององค์การสมรรถนะสูง ที่มาและการประเมิน โดยนำเสนอในแง่ของคุณความดีและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงานของ BABA ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจ บรรทัดฐาน เพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น Miller กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่า มอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่นำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี รู้ว่าทำอย่างไรงานของตน ถึงสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อยๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วยการมุ่งสู่

ทีมงานที่เป็นเลิศนี้ สามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การกุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย

1. การออกแบบองค์การ กระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน
5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Linder and Brooks

Linder and Brooks (2004) กลุ่มนักวิจัยบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการ คือ

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) หมายถึง การที่องค์กรได้แสดงภารกิจของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวัง และการรับรู้ของลูกค้า โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ประชาชนคือลูกค้าคนสำคัญ ในฐานะผู้เสียภาษี และ ผู้ได้รับผลประโยชน์ ดังนั้น องค์การสมรรถนะสูงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผลของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) หมายถึง การที่องค์กรประเมินผลสำเร็จของตนเองด้วยผลผลิต หรือ ผลลัพธ์ องค์การสมรรถนะสูงจะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ตอบสนองต่อพันธกิจ องค์การภาครัฐในอดีตนั้นประเมินผลงานด้วยการเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต มากกว่าผลลัพธ์ที่เป็นคุณค่าที่แท้จริง เช่น ประชาชน หรือ ลูกค้าจะให้ความสำคัญกับการจัดการปัญหามากกว่าจำนวนงบประมาณที่รัฐบาลให้การช่วยเหลือ ดังนั้น การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการดำเนินงานองค์การสมรรถนะสูงจึงพัฒนาวิธีการปฏิบัติที่กระตุ้นให้ผู้วางนโยบายกำหนดวัตถุประสงค์ที่สูงกว่าผลผลิตของการดำเนินการที่องค์กรสามารถปฏิบัติได้

3. การชี้แจงความรับผิดชอบ(Accountable) หมายถึง การที่องค์กรแสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การสู่สาธารณะได้อย่างเปิดเผย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) และ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในหน่วยงานภาครัฐองค์การสมรรถนะสูงจะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและงบประมาณที่ใช้ไป เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสังคม การตรวจสอบหน่วยงานภาครัฐแบบดั้งเดิมนั้นคือการตรวจสอบสมดุลงบประมาณที่จ่ายตามหมวดรายการที่กำหนด ในองค์การสมรรถนะสูง นอกจากจะประเมินและรายงานรายรับรายจ่ายแล้ว ยังต้องประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณด้วยโดยการให้ความสำคัญร่วมกันระหว่าง ความคุ้มค่าหรือความคุ้มค่า (Cost-effectiveness) กับ วัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (relentless pursuit of outcome-oriented objectives) ซึ่งแสดงให้เห็นประชาชนทราบว่าหน่วยงานได้นำภาษีไปใช้อย่างคุ้มค่าเพียงใด องค์กรจึงต้องมีข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการเพิ่มคุณค่าของบริการที่จัดให้ประชาชน

4. การมีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) หมายถึง การที่องค์กรแสวงหาโอกาสในการเผชิญความท้าทายด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจึงมีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

5. การสร้างเครือข่าย (Collaborative) หมายถึง การเป็นองค์การเปิดในการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เพื่อความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดี

6. การบริหารที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำองค์กรที่มุ่งมั่น (Passionate) ต่อการสร้างความสำเร็จขององค์การด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์

แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Jupp และ Younger

Jupp & Younger (2004) ที่ปรึกษาจาก Accenture ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ คือ

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม พร้อมเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)

4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)

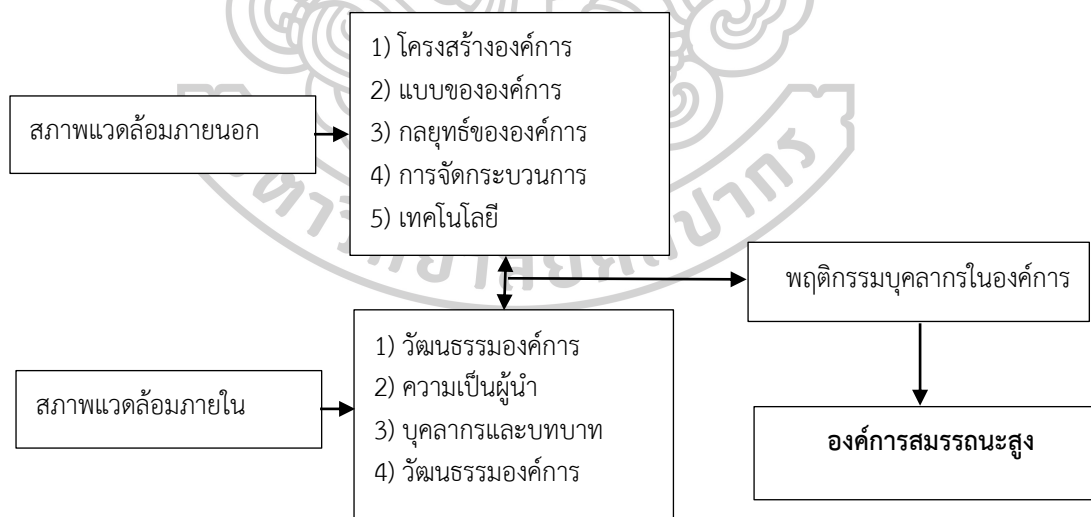
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)

6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)

7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Waal

Waal Andre, de (2005) เสนอลักษณะตัวแบบขององค์การสมรรถนะสูงดังนี้ 1) มีโครงสร้าง องค์กร (organizational structure) ประกอบด้วย แบบ (Design) กลยุทธ์ (strategy) การจัดการกระบวนการ (process) เทคโนโลยี (technology) และโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) มีวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ (leadership) บุคลากรและบทบาท (individual & roles) วัฒนธรรม (culture) ทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อ 3) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรอันนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ตัวแบบองค์การสมรรถนะสูง

ที่มา : ประยุกต์จาก Waal Andre De (2005)

นอกจากนี้ Waal Andre, De (2007) ได้ให้นิยามและแนวคิดขององค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่บรรลุผลทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มที่เปรียบเทียบกับกัน โดยการจัดโครงสร้าง การจัดการที่รวมกันและวางแนวทางโดยการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติต่อลูกจ้างเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักอย่างแท้จริง จำแนกหลักของ HPO ที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การออกเป็น 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ (โครงสร้างที่เป็นทางการ ระบบกระบวนการ นโยบาย กลยุทธ์ การออกแบบองค์การเทคโนโลยี) ความเป็นผู้นำขององค์การสิ่งแวดล้อมภายนอก (องค์การคู่แข่ง องค์การเปรียบเทียบ องค์การสาธารณะและทางกฎหมาย ลูกค้าซัพพลายเออร์ ผู้ร่วมงาน) และได้ศึกษาเรื่ององค์การสมรรถนะสูงมาอย่างต่อเนื่อง จนได้ข้อสรุปคุณลักษณะของ องค์การสมรรถนะสูงไว้ 5 องค์ประกอบ 35 คุณลักษณะ ประกอบด้วย

1. การนำองค์การเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพ (Quality management) เป็นปัจจัยแรกที่มีความสำคัญที่สุดต่อการคงไว้ซึ่งสมรรถนะขององค์การ ซึ่งบทบาทผู้นำในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ 12 ประการ ดังต่อไปนี้

1.1 ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นในองค์การให้กับบุคลากรทุกระดับ (Build a strong relationship of trust with employees at all levels of the organization) โดยการรับฟังความคิดเห็น ให้การสนับสนุน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ

1.2 ผู้บริหารแสดงความซื่อสัตย์และจริงใจ (Integrity) มีมาตรฐาน คุณธรรมและคุณค่าในระดับสูงและสอดแทรกคุณธรรมและคุณค่าดังกล่าวให้กับบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารสร้างศรัทธาแก่บุคลากรด้วยการทำตนเป็นตัวอย่างในการรักษาคำพูดและการกระทำ

1.3 ผู้บริหารทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Have a strong exemplary role) ผู้บริหารแสดงความใส่ใจในธุรกิจขององค์การ ความกระตือรือร้น สนใจและเคารพในความคิดและเหตุผลของผู้อื่นรวมทั้งการทำงานหนักและอดทนต่อสภาพการณ์ที่กดดัน

1.4 ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่แน่นอน (Decisive) มีการตัดสินใจที่ดีสามารถแก้ปัญหาอย่างทันการณ์ ใฝ่ใจกับผลที่จะตามมาจากการตัดสินใจในเรื่องสำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว และสามารถคิดอย่างสร้างสรรค์

1.5 ผู้บริหารมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Action-oriented) มีการติดตามการปฏิบัติหน้าที่ และประเมินผลงานรวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย

1.6 ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะและผู้อำนวยความสะดวก (Coach and facilitate) ให้กับบุคลากรในองค์การ โดยให้การสนับสนุน กระตุ้น ช่วยเหลือ และ พกป้องปกป้องบุคลากรจากความ

เสียงภายนอก ทั้งนี้ผู้บริหารต้องอยู่ในสภาพที่พร้อมตลอดเวลา เป็นผู้ชี้แนะแนวทางการสร้างความสำเร็จของงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

1.7 ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จขององค์การ (Strongly focused on achieving results) โดยการปฏิบัติหน้าที่ในทิศทางที่นำไปสู่เป้าประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ค้นหาและใช้โอกาสที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือสร้างประสิทธิผลของงานเพื่อการพัฒนาองค์การ

1.8 ผู้บริหารต้องสร้างผลงานที่ดี (Effective) โดยค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด จัดข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และใช้การป้องกันมากกว่าการแก้ไข

1.9 ผู้บริหารมีรูปแบบการนำองค์การที่เข้มแข็ง (Develop a strong leadership style) โดยการถ่ายทอดคุณค่าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ ตรวจสอบความเข้าใจในยุทธศาสตร์องค์การของบุคลากร แบ่งปันความเข้าใจในวิสัยทัศน์กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในภาวะที่ต้องเผชิญความยุ่งยาก

1.10 ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในตนเอง (Self-confident) มีความสมดุลระหว่างความเรียบง่ายกับความเป็นมืออาชีพ แสดงตนเป็นผู้ให้การช่วยเหลือบริการผู้อื่นมากกว่าการเป็นเจ้านายรู้จักและเข้าใจตนเอง ยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง ใฝ่ใจในการเรียนรู้ มีหลักการและมีอารมณ์ที่มั่นคง

1.11 ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรแสดงความรับผิดชอบในผลงานของตนเอง (Hold members of the organization accountable for their results) โดยการจ้ำจบบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลงานเป้าหมายอย่างชัดเจน รวมทั้งผลที่ตามมาจากการที่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งบุคลากรจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานที่ปฏิบัติด้วย

1.12 ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจที่ดีในการพิจารณาผลงานของบุคลากรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Decisive as regards non-performers) เช่น ใช้การปรับเปลี่ยนหน้าที่ที่เหมาะสม

2. การเป็นองค์การเปิดที่พร้อมในการทำงานร่วมกับองค์การอื่นและยึดการปฏิบัติเป็นหลัก (Openness and action orientation) องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมเปิด มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้นขององค์การ ดังนั้น ลักษณะขององค์การเปิดและยึดการปฏิบัติเป็นหลักมี 6 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 การสื่อสารระหว่างบุคลากร (Stimulate interactive internal communication an open dialog) ที่เปิดเผยเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้มีความสำคัญกับการติดต่อที่ไม่เป็นทางการจนเป็นองค์การแนวราบ (Flat Organization)

2.2 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และ แนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร (Devote a lot of time to sharing information, knowledge and best practices within the entire organization) ดังนั้น ในองค์กรจะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องและโดยอิสระ มีวัฒนธรรมของความโปร่งใส เปิดเผย และ ไว้วางใจกัน เพื่อความเข้าใจเป็นหนึ่งเดียว

2.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในงานสำคัญ (Involve members of the organization in important business processes) เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การอภิปรายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการตัดสินใจทางธุรกิจ และการกำหนดทิศทางอนาคตขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2.4 การยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (Allow for the making of mistakes) โดยมองเห็นความเสี่ยงและโอกาสของการทดลองสิ่งใหม่ว่าเป็นการเรียนรู้ ความอดทนต่อความล้มเหลวและความเสื่อมถอย ไม่ลงโทษผู้ที่ค้นพบความผิดพลาดแต่กลับให้รางวัลแทน

2.5 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงงาน (Stimulate and welcome change and improvement) โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการปรับปรุงงานทั้งโดยส่วนตัวและเพื่อองค์กร

2.6 ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กร โดยผู้นำจะต้องสนับสนุนและดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม

3. การรักษาและคงไว้ซึ่งลูกค้าและบุคลากร (Long-Term Orientation) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ตั้งเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งความยั่งยืนของเป้าหมายระยะยาวนั้นจะมาก่อนกำไรในระยะสั้นของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง การตั้งเป้าหมายในระยะยาว ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า สังคม ผู้ส่งสินค้า บุคลากร รัฐบาล กลุ่มสังคม ในฐานะผู้รับผลประโยชน์ดังนั้นลักษณะขององค์กรที่รักษาและคงไว้ซึ่งลูกค้าและบุคลากรมี 6 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1 การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเพื่อความสำเร็จระยะยาวขององค์กร (Commit themselves to the organization for the long term) โดย สร้างความสมดุลระหว่างความสนใจส่วนตนกับความก้าวหน้าขององค์กร และกระตุ้นและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้บุคลากรปฏิบัติเช่นเดียวกัน เพื่อโอกาสในการพัฒนาองค์กรในระยะยาวและความอยู่รอดขององค์กร

3.2 การสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร (Promotes new management from within) โดยเปิดโอกาสให้กับบุคลากรผู้มากความสามารถ กระตุ้นและท้าทายบุคลากรในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำ การหมุนเวียนหน้าที่ การค้นหาศักยภาพของบุคลากร

3.3 การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มั่นคงปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (Creates a safe and stable work environment) สร้างความมั่นใจใจความมั่นคงในงานอาชีพ ทั้งเมื่อบุคลากรอยู่ในงานและต้องออกจากงานเพื่อสร้างความภักดีต่อองค์กร

3.4 การสร้างความก้าวหน้าขององค์กรด้วยการสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่น (Creates growth through cooperation with other organizations) โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายกับองค์กรนานาชาติ

3.5 การรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องในระยะยาว (Maintains good long-term relationships with all stakeholders) โดยการขยายเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจคู่ค้าที่มีโอกาสได้ทั้งคู่ (win-win relationships) ให้ความสำคัญกับองค์กรที่แสดงความรับผิดชอบ ต่อสังคมด้วยความเข้าใจใน ความปรารถนาและ ความต้องการขององค์กรเหล่านั้น

3.6 การแสวงหาแนวทางในการเพิ่มคุณค่าของธุรกิจให้กับลูกค้า (Continuously strives to increase added value for its customers) โดยการให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเข้าใจลูกค้า รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้า มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรงเพื่อขอทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าให้ยึดมั่นอยู่กับองค์กร

4. การพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงาน บริการและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Renewal) องค์กรประกอบนี้จะแสดงถึงความสามารถของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนที่มาจากการพัฒนาปรับปรุงงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรม ในองค์กรสมรรถนะสูงนั้น บุคลากรจะมุ่งมั่นต่อการสร้างผลลัพธ์ในระดับสูงสุด ด้วยการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และ องค์กรโดยรวม ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

4.1 การสร้างความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่งและองค์กรที่ใกล้เคียงกัน (Clearly distinguishes the organization from the competition) โดยการสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อหาแนวทางใหม่ หรือ ทางเลือกใหม่ที่ทำให้ลูกค้าหรือพนักงานมองเห็นความแตกต่าง

4.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuously improves processes) โดยการลดทอนขั้นตอนหรือแบบฟอร์มที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ได้ผลงานตามกำหนดและมีคุณภาพ

4.3 การกำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่กระชับชัดเจนอย่างต่อเนื่อง(Continuously simplifies processes) รวมทั้งแสวงหาหนทางที่จะปรับปรุงระบบอย่างสร้างสรรค์

4.4 การปรับกระบวนการทำงานเข้าหากัน (Attunes processes to each other) เพื่อลดระยะห่างและขั้นตอนของแต่ละงานลงรวมทั้งการใช้ข้อมูลร่วมกัน

4.5 การวัดและรายงานในสิ่งที่เป็นข้อมูลสำคัญขององค์การ (Measures and reports on that which is important for the organization) เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงานถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติในทุกระดับและประเมินผลการปฏิบัติงานกับเป้าประสงค์ขององค์การค้นหาความเสี่ยง และสร้างวัฒนธรรมของการยึดมั่นในผลปฏิบัติที่เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการและปัจจัยนำเข้า

4.6 การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลประกอบการด้านอื่นแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนางาน (Reports information to members in order to improve) โดยการพิจารณาและเรียนรู้จากผลงานที่เคยทำมาก่อนและการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง

4.7 การพัฒนาสมรรถนะหลักที่ดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ (Excels in its core competencies and continuously renews) โดยการวิเคราะห์หาปฏิบัติการที่เป็นเลิศในองค์การ และพัฒนาสมรรถนะหลักในเรื่องนั้นๆ สำหรับในส่วนของสมรรถนะด้านที่ไม่เชี่ยวชาญจะส่งให้หน่วยงานภายนอกรับดำเนินการแทน ดังนั้น องค์การจะมุ่งมั่นพัฒนาด้านที่เป็นสมรรถนะหลัก โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร

4.8 การพัฒนาคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการปฏิบัติงานเสมอ (Continuously renews products, services and processes) โดยการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งองค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึงการสร้างนวัตกรรม การให้บริการ และ กระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ บุคลากรในองค์การจะต้องมีการเพิ่มศักยภาพตนเองเพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์การได้

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งการทำให้บุคลากรยึดมั่นในการสร้างผลผลิตตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ปัจจัยนี้สอดคล้องกับปัจจัยแรก เพราะการพัฒนาคุณภาพองค์การเกิดขึ้นได้จากคุณภาพของบุคลากร ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

5.1 บุคลากรในองค์การสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบต่อผลงานตน (Accountable for results) โดยการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และด้วยความรับผิดชอบ

5.2 บุคลากรในองค์การสมรรถนะสูงมีแรงจูงใจต่อการสร้างงานให้สำเร็จผล (Inspired on achieve) โดยได้รับแรงกระตุ้น และการได้รับการสนับสนุนในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ จากผู้บริหาร มีการชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานทั้งในระดับบุคคลและองค์การ ทำให้เกิดความมั่นใจในความสามารถและการเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์การ

5.3 ทีมผู้บริหารจัดการและกลุ่มของบุคลากรที่มีความหลากหลายรวมอยู่ด้วยกัน (Diverse management team and group of employees) เพื่อร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือต้องใช้สหวิทยาการ ด้วยความเชื่อว่า บุคลากรในองค์กรมีความแตกต่างกันในความสามารถ ประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพและทักษะ การกระตุ้นและให้รางวัลในความคิดสร้างสรรค์ ใช้วิธีการจ้างงานหลายรูปแบบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความแตกต่างกัน และเพื่อให้ได้ทีมงานที่มีความหลากหลายของประสบการณ์ ความรู้ และ ทักษะคิดในแต่ละทีม

5.4 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความยืดหยุ่นสูง และมีทักษะในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คงที่และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ (Training in increasing flexibility and resilience) บุคลากรพร้อมที่จะสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อดทนต่อความล้มเหลวและพร้อมที่จะค้นหาหนทางใหม่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ องค์กรควรค้นหาผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน และสามารถมองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้จากความไม่แน่นอนเหล่านั้น รวมทั้งสามารถเรียนรู้จากบทเรียนในอดีตเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงของ Gartner Group

Gartner Group (2549) เป็นบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระบุว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยกล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงต้องสร้างความเข้าใจการตลาด รักษาบุคลากรที่ทรงคุณค่า และสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้ดี คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (consistently and continuously achieve ambitious targets)
2. มีค่านิยมร่วมกันของทุกภาคส่วน (Shared values among employees, customers, suppliers, and stakeholders)
3. มุ่งเน้นกลยุทธ์ โดยให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) เพื่อให้บุคลากรพัฒนางานของตนให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร
4. สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบธุรกิจขององค์กร ซึ่งเป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่บุคลากรสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Shared business model throughout the organization)
5. การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Adaptation to changing circumstances)

แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ในอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง รายละเอียดของเกณฑ์ มีดังนี้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award :TQA)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้เผยแพร่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำไปใช้พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการและองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นนำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในตลาดการค้าโลกได้ (สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2550) ทั้งนี้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการในส่วนผลการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งให้ผลลัพธ์ในประเด็นต่อไปนี้

1. การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

2. การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม

3. การเรียนรู้ขององค์กรและปัจเจกชนในองค์กร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้จัดทำขึ้นจากค่านิยมหลักและแนวคิดดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

3. การเรียนรู้ขององค์กรและปัจเจกชนในองค์กร

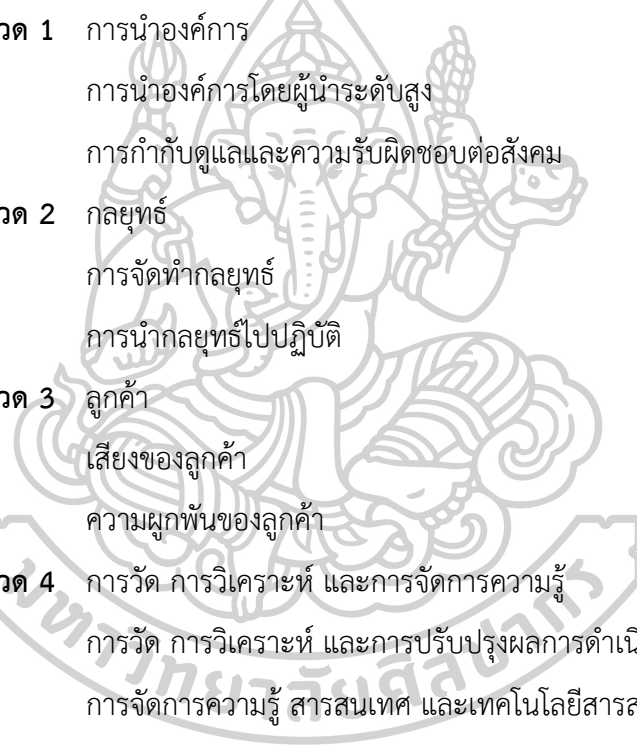
4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า

5. ความคล่องตัว

6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น นำมากำหนดปัจจัยความเป็นเลิศขององค์การ

ได้ดังนี้

- 
- หมวด 1** การนำองค์การ
- 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง
 - 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม
- หมวด 2** กลยุทธ์
- 2.1 การจัดทำกลยุทธ์
 - 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- หมวด 3** ลูกค้า
- 3.1 เสียงของลูกค้า
 - 3.2 ความผูกพันของลูกค้า
- หมวด 4** การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ
 - 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- หมวด 5** บุคลากร
- 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร
 - 5.2 ความผูกพันของบุคลากร
- หมวด 6** การปฏิบัติการ
- 6.1 กระบวนการทำงาน
 - 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

หมวด 7 ผลลัพธ์

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์การ

องค์ประกอบและลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ตามหลักเกณฑ์ TQA รายละเอียดประกอบด้วย

1. การนำองค์การ

ในมิตินี้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์การ กล่าวคือองค์การใดจะมีสมรรถนะสูงหรือไม่นั้น สามารถดูได้จากบริหารว่ามีลักษณะที่สำคัญต่อไปนี้หรือไม่

1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกระดับ

1.2 มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงานและผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆสามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีการกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน และระบบการป้องกันการทุจริต

1.3 มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์การและเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่น มีการวิเคราะห์ ทบทวน ข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

1.4 มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมค้ำว่าผู้บริหารองค์การในที่นี้หมายถึงผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์การ กำหนดแนวทางการทำงานรวมทั้งตัดสินใจ

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

มิตินี้ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่างๆ ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือความท้าทายภายในองค์การ ความท้าทายภายนอกองค์การและความท้าทายด้านอื่นๆ สิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและอุปสรรคแล้วก็คือการวางแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

- 2.1 มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์การ
- 2.2 มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่างๆ อย่างเป็นระบบ
- 2.3 มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์

- 2.4 มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ค่าชีวิตเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ
- 2.5 มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. การให้ความสำคัญกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิตินี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการ และส่วนราชการอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์การ การจัดการที่ดีในมิตินี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์การในทางที่ดี องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

3.1 มีการวัด สืบค้น เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ

3.2 การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3 มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในการบริการ มีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อความพึงพอใจ เช่น โอกาสให้ร้องเรียนกับส่วนราชการ

3.4 มีการสำรวจความพึงพอใจผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มิตินี้ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล การจัดการองค์การความรู้ และวิเคราะห์โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้ คือ

4.1 มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

4.2 มีระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย

4.3 มีระบบการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

5.1 มีการให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์การ

5.2 มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์การ

5.3 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ

5.4 มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (Cancer path) ให้กับบุคลากรพร้อมมีระบบในการพัฒนาเช่นการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์การ

5.5 มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร

5.6 มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

5.7 มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์การ

6. การจัดการกระบวนการ

มีตินี้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์การ และกระบวนการที่มีผลต่อประชาชน เช่น การกำหนดนโยบายต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

6.1 มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

6.2 มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

6.3 มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ

6.4 มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

6.5 มีวิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน

6.6 มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง เช่น งานด้านการเงิน

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในมิตินี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์การในมิติที่ 1 ถึงมิติที่ 6 โดยผลลัพธ์การดำเนินการแบ่งออกเป็น 4 มิติตามหลักการของ Balanced scorecard คือ

- 7.1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ
- 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- 7.3 มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์การ

ผลลัพธ์ตามมิตินี้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบการทำงานที่ดีของระบบต่างๆ ในมิติที่ 1- 6 หากระบบดีก็เชื่อว่าผลลัพธ์จะออกมาดีและมีความยั่งยืนแต่หากระบบต่างๆ ไม่ดีผลลัพธ์ในระยะสั้นอาจออกมาดีแต่ในระยะยาวจะมีปัญหาอย่างแน่นอน

พานิช เหล่าศิริรัตน์ (2552) ได้กล่าวว่า องค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาตินับเป็นองค์การที่มีระบบการบริหารจัดการเป็นเลิศระดับโลกเพราะต้องผ่านเกณฑ์การตัดสินที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล เช่นเดียวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ที่ได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติกว่า 70 ประเทศทั่วโลก เกณฑ์รางวัล (Thailand Quality Award: TQA) ทั้งองค์การต้องได้คะแนนสูงกว่า 650 คะแนน จาก 1,000 คะแนนขึ้นไป หากองค์การใดได้รับคะแนนตั้งแต่ 351-650 จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality class: TQC) “ในการตรวจประเมินนั้น คณะกรรมการพิจารณาเจาะลึกโดยใช้มาตรฐานระดับสากล จึงกล่าวได้ว่าองค์กรที่ได้รับรางวัลเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศทางด้านบริหารจัดการแท้จริง หากประเทศไทยมีองค์กรได้รับรางวัลมาตรฐานคุณภาพทั้ง Thailand Quality Award: TQA และ Thailand Quality class: TQC มากเท่าใดย่อมมีความหมายความว่าองค์การไทยมีมาตรฐานการบริหารจัดการเทียบเท่าระดับสากลซึ่งแสดงถึงศักยภาพและขีดความสามารถการแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้จึงเป็นทางเลือกเชิงคุณภาพที่องค์กรทุกขนาด ทุกประเภท นำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง ชำตันทำให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์แนวคิดและหลักการขององค์การสมรรถนะสูงจากแนวคิดนักวิจัยข้างต้นได้ดังตารางที่ 3 และสามารถสังเคราะห์เป็นตารางแสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ และแนวทางการปฏิบัติขององค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดต่างๆ ได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์แนวคิดและหลักการองค์การสมรรถนะสูง

แนวคิดของ องค์ประกอบ	De. Waal (2012)	Blanchard (2007)	Buytendijk (2006)	TQA (2016)	Jupp และ Younger (2004)	Kaplan และ Norton (2004)	Gartner Group (2004)	Holbeche (2004)	Linder และ Brooks (2004)
1. การนำองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การบริหารจัดการ		✓		✓		✓	✓		✓
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	✓	✓		✓				✓	✓
4. การมุ่งเน้นบุคลากร	✓			✓	✓	✓	✓		
5. การมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์		✓		✓	✓				✓
6. การจัดการความรู้		✓		✓					✓
7. ความรับผิดชอบต่อสังคม		✓		✓					✓
8. เครือข่ายความร่วมมือ	✓								✓
9. ความคิดสร้างสรรค์					✓		✓		✓
10. การตั้งเป้าหมาย							✓		
11. ระบบ โครงสร้างกระบวนการ และ แนวปฏิบัติงาน		✓							
12. การมีค่านิยมร่วมกัน			✓		✓		✓	✓	
13. การสร้างความเข้าใจร่วมกัน			✓		✓		✓	✓	
14. การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	✓				✓			✓	
15. การเป็นองค์การที่มีความคล่องตัว			✓		✓			✓	✓
16. การคาดการณ์ล่วงหน้า (Foresight)									
17. การตอบสนองนโยบายภาครัฐ									

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบ แนวทางการปฏิบัติขององค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดของนักวิชาการ

De. Waal (2012)	Blanchard (2007)	Buytendijk (2006)	TQA (2016)	Jupp & Younger (2004)	Kaplan & Norton (2004)	Gartner Group (2004)	Holbeche (2004)	Linder & Brooks (2004)
1. คุณภาพการบริหาร (Management Quality)	1. การมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนมองเห็นภาพและมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย (Compelling Vision)	1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางการบรรลุเป้าหมายนั้น (setting ambitious targets and achieving them)	หมวด 1 การนำองค์กรและหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และกระตือรือร้นในเป้าหมาย (Relentlessly outcome and value focused) และมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by Courageous leaders)	หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mobilize change through executive leadership)	1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them)	1. ทำในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างและพัฒนาองค์กรให้ดึงดูดคนเข้ามาทำงาน (Focus on The Right Things)	
2. ความเปิดเผยและมุ่งมั่นในการปฏิบัติ (Openness & Action Orientation)	2. การสื่อสารเปิดเผยทั่วทั้งองค์กร (S= Share information and Open Communication)	2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (shared values)	หมวด 2 กลยุทธ์	2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)		2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values)	2. การกระจายอำนาจการตัดสินใจทั่วทั้งองค์กร (S= Shared Power and High Involvement)	2. เปิดเผยและพร้อมทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
3. ทิศทางระยะยาว (Long-Term Orientation)	3. ใช้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ (R = Relentless Focus on Customer Result)	3. การมุ่งมั่นยุทธศาสตร์และทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานเป็นทิศทางเดียวกัน (strategic focus and alignment)	หมวด 3 ลูกค้า	3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)	3 การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)	3. การมุ่งมั่นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานเป็นทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)	3. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over The Long-Term)	3. การมุ่งมั่นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) การมุ่งมั่นที่ผลลัพธ์ (Outcome-oriented)

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบ แนวทางการปฏิบัติขององค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดของนักวิชาการ (ต่อ)

De. Waal (2012)	Blanchard (2007)	Buytendijk (2006)	TOA (2016)	Jupp & Younger (2004)	Kaplan & Norton (2004)	Gartner Group (2004)	Holbeche (2004)	Linder & Brooks (2004)
4.การปรับปรุงและการทำให้อยู่ตลอด (Continuous Improvement & Renewal)	4. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (O=Ongoing Learning) และระบบโครงสร้างกระบวนการทำงานสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร (E=Energizing Systems and Structures)	4.การเปลี่ยนยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้ (translating strategy into operational terms)	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้ และหมวด 6 การปฏิบัติการ	4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่คนอื่นก็ ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their Core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)	4.การเปลี่ยนยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms) และการดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)	4. การเปลี่ยนยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้ (Translating strategy into operational terms)		4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
5.คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)		5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น (business agility)-	หมวด 5 บุคลากร	5. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees) และเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)	5.การมุ่งใจเพื่อใช้ทุกคนให้มีความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)	5.เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)	5. บุรณการความ ต้องการที่แตกต่าง หรือขัดแย้งกันของคนในและนอกองค์การ(Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs)	5. มีความกระตือรือร้น (Passionate) และตรวจสอบได้ (Accountable)

ที่มา : ปรับเพิ่มเติมจาก พสุ เดชะรินทร์, (2549) และรับขวัญ ภูเขาแก้ว, (2554)

จากตารางที่ 4 และตารางที่ 5 ทำให้เห็นกรอบแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จึงมีประเด็นที่ต้องศึกษาวิจัยเพิ่มเติม ดังปรากฏทั้งแนวคิดทฤษฎีการจัดการ แนวคิดทฤษฎีการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาองค์กร ในประเด็นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร การพัฒนาสู่องค์กรนวัตกรรมที่เน้นการบริหารจัดการแนวใหม่ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้นำ พนักงาน และนวัตกรรม ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขการเปิดอิสระทางความคิด การส่งเสริมความคิดริเริ่ม การสนับสนุนยอมรับความคิดโดยความเห็นชอบจากผู้นำซึ่งต้องมีความคิดสร้างสรรค์ที่สูงกว่าและความขัดความเชิงการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร ให้เกิดประโยชน์ต่อระบบการผลิต กระบวนการทำงาน การนำเสนอรูปแบบการให้บริการ ฯลฯ แนวทางการศึกษาครั้งนี้จึงต้องให้ความสำคัญกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพการจัดการ การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ที่สอดคล้องกับนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ประเด็น ปัจจัย องค์ประกอบต่างๆ ดังกล่าวเป็นส่วนสนับสนุนต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งต้องนำมาใช้ในขั้นการวิจัยในลำดับต่อไปด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพพื้นฐานที่สามารถนำพาองค์กรตนไปสู่การยอมรับ และสามารถยกระดับผลการดำเนินงานให้สูงขึ้นเป็นระยะต่อเนื่องติดต่อกัน มีศักยภาพที่สามารถแข่งขันในตลาดภายในและต่างประเทศได้ ความสามารถหลักองค์กรและประสิทธิภาพผลองค์กร เป็นความเก่งขององค์กรที่ลอกเลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด องค์กรจึงควรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การดำเนินงานได้ดีถ้าหากผู้บริหารเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่องค์กรต้องเผชิญ รวมทั้งความเกี่ยวข้องระหว่างกาหนดกลยุทธ์กับความสามารถและศักยภาพขององค์กร ซึ่งการจัดการแนวใหม่ โดยอาศัยกระบวนการสร้างองค์กรนวัตกรรม เป็นการนำความคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการทรัพยากรแนวใหม่จากผู้นำและพนักงานภายในองค์กร พร้อมทั้งเปิดรับมุมมองจากภายนอกองค์กรด้วย เพื่อสร้างมูลค่า ผลิตภัณฑ์ สินค้า บริการที่เป็นรูปธรรม ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงค่านิยม ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยให้อิสระในการเลือกใช้นวัตกรรม นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาใช้ในการพัฒนาระบบ กระบวนการ เครื่องมือ สินค้า กลยุทธ์แตกต่างเหนือองค์กรอื่น เป็นประโยชน์เชิงเศรษฐกิจต่อองค์กรและสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่นำไปสู่

การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นองค์การที่เก่งในการทำงาน มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้านต่างๆ มุ่งเน้นการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีผลงานดี เป็นที่ยอมรับ มีการดำเนินงานอย่างมีระบบและสัมพันธ์กันทั้งโครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย ซึ่งกระบวนการต่างๆ ต้องขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กัน และลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง กล่าวคือองค์การที่มีคุณภาพการบริหาร มีความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ มีทิศทางระยะยาว มีการปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอดและมีคุณภาพของบุคลากร จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีข้างต้น ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างคำถามในงานวิจัยต่อไป

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมาย ผู้นำ

Hellriegel, Stocum & Woodman (2001) ผู้นำ คือ บุคคลผู้ที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ อาทิ ความคิดเห็น วิสัยทัศน์ ค่านิยม การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น และความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่ยาก

วิชัย แหวนเพชร (2543) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถ อำนาจและอิทธิพลที่ไปโน้มน้าว จูงใจและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของผู้นำหรือกลุ่มได้สำเร็จ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ นอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวถึง ผู้นำเป็นบุคคลที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือได้รับการยอมรับจากกลุ่มให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานภารกิจและความสัมพันธ์ของสมาชิก เพื่อการให้บรรลุตามเป้าหมายของบุคคลและองค์กรเป็นสำคัญ ส่วนวิธีการได้มาของผู้นำแต่ละองค์กรนั้น มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับการยอมรับของมวลสมาชิกในองค์กรนั้นๆ และผู้นำจำเป็นที่ต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ของตน โดยการสร้างอำนาจ บารมี อิทธิพล และจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2543) ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยครอบคลุมความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม

การติดต่อสื่อสารและการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงานซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

สรุปความหมาย ผู้นำ คือ บุคคลผู้ที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะความสามารถ มีอำนาจบารมี และอิทธิพล ในการโน้มน้าว จูงใจ ควบคุม ให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามด้วยการยอมรับในภาวะผู้นำนั้น นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ ด้วยการสร้างแสดงวิสัยทัศน์เพื่อนำพาองค์การ และพนักงานประสบความสำเร็จไปด้วยกัน

2. ความหมาย ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ พร้อมกับได้รับความเคารพ ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และความร่วมมือด้วยความเต็มใจไปพร้อม ๆ กัน

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1997) ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนภายในกลุ่ม โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มและสามารถจูงใจให้คนในกลุ่มทำตามความต้องการได้

Melchar and Bosco (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นส่วนประกอบสำคัญในการประสบความสำเร็จขององค์การ เนื่องภาวะผู้นำเป็นส่วนประกอบสำคัญในการประสบความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากมีความสำคัญต่อการสื่อสาร การเรียนรู้และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่ง Melchar & Bosco (2010) กล่าวเสริมว่า องค์การต้องใช้ความมีภาวะผู้นำมากขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมมีการแข่งขันที่สูงขึ้น หมายความว่า ยิ่งสภาพแวดล้อมมีการแข่งขันสูงภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญเพิ่มมากยิ่งขึ้น

Winston and Patterson (2006) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งทำหน้าที่เลือก จัดหา ฝึกอบรม และมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหนึ่งคนหรือหลายคน ที่มีพรสวรรค์ มีความสามารถและมีทักษะที่หลากหลาย รวมถึง การเน้นให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์การ ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทพลังงาน พลังใจ ด้วยความยินดี และกระตือรือร้นเพื่อให้องค์การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

วิชัย แหวนเพชร (2543) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้ศิลปะหรือความสามารถ การเป็นผู้นำที่ไม่มีอิทธิพลจิตใจ จูงใจต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติหรือคล้อยตามจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

สมยศ นาวิการ (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2543) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม การจูงใจสมาชิกองค์การให้ทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้มีอิทธิพลต่อกลไกของกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม ภาวะผู้นำต้องอาศัยการจูงใจ ซึ่งบุคคลไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำ เว้นแต่จูงใจผู้อื่นได้ ผู้นำที่มีเหตุผลในระดับใดระดับหนึ่งเป็นผู้นำที่มีอำนาจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้ การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่ต้องเรียนรู้และพัฒนาได้

3. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าคุณคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่ช่วยสนับสนุนในการเป็นผู้นำ เป็นลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลมากกว่าสิ่งที่ได้มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์หรือการฝึกฝนทักษะให้มีลักษณะของผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าวประกอบด้วย (Goertzen, 2012)

1. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นส่วนที่ติดมากับตัวบุคคลแต่สามารถพัฒนาได้ บุคลิกภาพในที่นี้ หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเป็นความสามารถทั่วไปของบุคคลในการควบคุมอารมณ์ การเป็นตัวของตัวเอง มีความอดทน ทะเยอทะยานและมีความคิดเป็นของตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจตามสภาพของสังคมและวัฒนธรรม

2. ความฉลาด (intelligence) ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ เห็นว่า บุคคลจะมีความฉลาด มีความรู้ และความสามารถแตกต่างกัน ซึ่งมีสาเหตุมาจาก พันธุกรรม สภาพแวดล้อม การแข่งขัน ตลอดจนการฝึกฝนด้วยตนเอง และเนื่องจากบุคคลต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ตลอดจนความคล่องแคล่วในการใช้ภาษาเป็นส่วนประกอบ

3. ทักษะด้านสังคม (social skill) เนื่องจากมนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียวได้ แต่ต้องอาศัยอยู่ในสังคมที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ดังนั้น จำเป็นต้องรู้จักการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น รู้จักการประนีประนอม ในสังคมและองค์การเองก็ต้องการผู้ที่ทำหน้าที่ในการประนีประนอมเพื่อประสานผลประโยชน์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ในสังคม ซึ่งการกระทำดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ศิลปะ ในการชักจูงและโน้มน้าวความคิดเห็นของผู้อื่น ดังนั้น ผู้ที่มีลักษณะแบบนี้จะได้รับความนิยมชอบและมีคนเลื่อมใสศรัทธา

4. คุณลักษณะด้านกายภาพ (physical characteristic) หมายถึง สิ่งที่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด เช่นรูปลักษณ์ ส่วนสูง น้ำหนัก สีผิว ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถปรับปรุงและฝึกฝนให้ดีกว่าเดิมได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Lewin (1950) แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

4.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic leaders) ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง ไม่มีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอน การตัดสินใจทุกอย่างขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำประเภทนี้จะคิดถึงผลงานแต่ไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาบางครั้งทำให้เป็นการสร้างศัตรู ลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมกับการตัดสินใจในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่นในตนเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democretic Leaders) ผู้นำแบบนี้ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจยอมรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การอิงความเห็นของกลุ่มทำให้ใช้เวลาในการตัดสินใจ ดังนั้น หากต้องมีการตัดสินใจในระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้จะไม่เกิดผลดีกับองค์กร

4.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) ผู้นำแบบนี้ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ไม่มีการกำหนดเป้าหมายอย่างแน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ ซึ่งอาจทำให้พนักงานเกิดความซับซ้อนใจ หรือไม่พอใจได้นอกจากยังทำให้ได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมได้ดีจะทำให้มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Burns (2012) ได้สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leaders) ลักษณะของผู้นำแบบนี้ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งที่แลกเปลี่ยนนั้น เป็นประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์แบบนี้สามารถพบได้ในห้ององค์กรทั่วไป หากพนักงานทำงานดี ย่อมได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และทำงาน ได้ค่าจ้างแรงงานเป็นการตอบแทน

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ผู้นำแบบนี้ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการที่ผู้ใต้บังคับช้ขาดหวัง เน้นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำได้ และมีการเปลี่ยนต่อๆ กันไปอย่างต่อเนื่องและในที่สุดผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลายเป็นผู้นำกิจกรรม

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความต้องการ (needs) ความปรารถนา (aspirations) ค่านิยม (Values) โดยยึดจริยธรรมสูงสุดคือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุป ความหมาย ภาวะผู้นำ ได้ว่า หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลด้านความคิดด้านค่านิยมเหนือผู้อื่น สามารถโน้มน้าวใจให้ทำงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

4. ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ความหมาย ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Burns (1978 cited in Yukl, 1994) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น

Bass (1985 cited in Lau & Shani, 1992) กล่าวถึง ผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะอำนาจของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจปฏิบัติงานได้มากกว่าความคาดหวังเดิม เพราะมีความรู้สึกไว้วางใจ นิยมชื่นชม จงรักภักดีและเคารพนับถือในตัวผู้นำ โดยผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและหมู่คณะแทน
3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิมสมยศ นาวิการ (2540) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่ลดบันดาลความสำเร็จขององค์การด้วยการปลุกฝังความเชื่อของผู้ตามอย่างลึกซึ้งต่อสิ่งที่องค์การควรเป็นและการปลุกฝังค่านิยมของผู้ตามเรื่องความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ การสร้างความสำนึกหน้าที่ภายในองค์การ กระตุ้นวิถีทางใหม่ของการแก้ปัญหาและส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกองค์การทุกคน

Bennis (1989, อ้างใน จีระพร แตนเขตต์, 2543) กล่าวว่า ผู้นำในอนาคต ต้องเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยความรู้กว้างไกล มีความตื่นตัวกระตือรือร้นเชื่อมั่นในบุคคลและการทำงานเป็นทีม กล้าเสี่ยง มองเห็นความก้าวหน้าระยะยาวสำคัญกว่าระยะสั้น ยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมสร้างสิ่งท้าทายและต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลจึงกล่าวได้

ว่า ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง คือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ และปฏิบัติงานให้สูงกว่าความคาดหวังปกติ ด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานรวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

องค์ประกอบของความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1990) เชื่อว่าผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่ได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ และได้ปรับปรุงทฤษฎีใหม่เพิ่มเติมองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำในความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (idealized influence) หรืออำนาจจูงใจ (charisma) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้รู้สึกผูกพันต่อผู้นำ ผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามจนทำให้ผู้ตามต้องการเลียนแบบผู้นำ ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเคารพ ความเชื่อถือ โดยผู้นำคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าตนเอง แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่มีมาตรฐานของศีลธรรมและจริยธรรมที่สูง และทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และความสำนึกในภารกิจของงานการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์หรืออำนาจจูงใจนั้นเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่จำเป็นต้องมีในตัวผู้นำ ทุกคนซึ่งแต่ละคนอาจแสดงออกไม่เหมือนกันโดยพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นอาจเป็นคำพูด ท่าทาง น้ำเสียง เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความสามารถกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งมีพลังและความกระตือรือร้นในการทำงานพฤติกรรมเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมองแล้วมีความรู้สึกที่น่าเคารพนับถือ เป็นผู้ทิศตนน่าเกรงขามเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ (Bryman, 1992)

2. การคำนึงถึงแต่ละบุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นที่เล็งสอนแนะติดตามดูแลแก่ผู้ตาม มอบหมายงานที่มีคุณค่าเป็นการท้าทายความสามารถเฉพาะบุคคล และเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ตามแต่ละคนให้อยู่ในระดับสูงขึ้นเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยผู้นำให้คำแนะนำสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์ จัดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง ตอบสนองความต้องการผู้ตามด้วยวิธีการเฉพาะเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน เช่น ผู้ตามบางคนต้องการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ บางคนต้องการอิสระในการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม Miller (1973) ได้สนับสนุนแนวความคิดของ Bass ในเรื่องการคำนึงถึงแต่ละบุคคล ซึ่งพบว่า การคำนึงถึงแต่ละบุคคลนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงในลักษณะกลุ่มโดยที่ผู้นำให้การปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกันทุกคนและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การคำนึงในลักษณะความเป็นบุคคล โดยผู้นำปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการ และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า และความหมาย รวมถึงความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าท้าทายในการทำงานให้กับผู้ตาม การที่ผู้นำสื่อให้ผู้ตามรับทราบถึงความคาดหวัง พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจ จูงใจให้ผู้ตามผูกพันต่อเป้าหมายและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์การ สร้างความท้าทายในการทำงานเพื่อให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยมุ่งเน้นการบรรลุผลสำเร็จของกลุ่มสมาชิกมากกว่าการกระทำเพื่อประโยชน์ของตนเอง สร้างความชัดเจนในการสื่อสารอันจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงาน โดยช่วยผู้ตั้งคำถาม ทดสงสัยต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองต่างจากแง่มุมเดิม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ รับฟังปัญหา และช่วยหาทางในการแก้ปัญหา ไม่ตำหนิความผิดพลาดของผู้ตามต่อหน้าผู้อื่น ไม่วิจารณ์เพียงเพราะความคิดเห็นของผู้ตามไม่เหมือนกับความคิดของผู้นำ

Quinn & Hall (Bass, 1985) ได้เสนอวิธีการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4 แบบ เป็นแนวทางการกระตุ้นการใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาขณะปฏิบัติงาน คือ

1. การใช้หลักของเหตุและผล (rationally) เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาย่างเป็นขั้นตอน โดยการทำให้เกิดความสามารถ การมีอิสระในการทำงานของผู้ตาม ผู้นำจะใช้การตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจากการติดต่อสื่อสารโดยตรงและยึดเป้าหมายโครงสร้างของงานเป็นหลัก ผู้นำจะให้เหตุผลเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการแก้ไขปัญหของผู้ตาม ผู้นำจะให้แนวคิดแก่ผู้ตามถึงสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำและจะปล่อยให้ผู้ตามตัดสินใจเอง

2. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การเจริญเติบโต ผู้ตามมีการเรียนรู้ การยอมรับในเป้าหมายเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการปรับตัว ผู้นำจะ

ตั้งเป้าหมายที่สำคัญซึ่งผู้ตามทุกคน เชื่อถือและยอมรับ ผู้นำจะใช้การตัดสินใจแบบยืดหยุ่นมีการ ประนีประนอมและใช้ข้อมูลที่ทันสมัย จะเน้นการให้คุณค่าในความสามารถในการปรับตัวได้เร็ว เกิดการเรียนรู้และเน้นให้ผู้ตามมีจิตสำนึกต่อความสำคัญของงานแต่ละอย่าง

3. การคำนึงถึงการคงอยู่ (existentially) เป็นวิธีการที่ผู้นำตระหนักในเรื่องความมั่นคง ปลอดภัย ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ การสร้างทีมงาน โดยจะเชื่อว่าการทำงาน สติปัญญา ความ เข้าใจสามารถพัฒนาให้เกิดกระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน ซึ่งจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำจะให้ความสนใจในสิ่งที่ผู้ตามพูดหรือเสนอแนะและจะมีเวลาที่จะพูดคุยกับผู้ตามเกี่ยวกับเป้าหมายของหน่วยงาน

4. การใช้ประสบการณ์และการสังเกต (empirically) เป็นวิธีการที่ผู้นำเน้นการแก้ไข ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ จากการสังเกตที่ดีและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอหรือจากการ แก้ไขปัญหาในอดีตนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาย่างระมัดระวังและเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ สำคัญ ชัดเจนและดีที่สุด มีการวางแผนในระยะยาวโดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดง ความคิดเห็น และมีการติดตามผลการปฏิบัติตามแผน ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามหาวิธีการแก้ไขปัญหา ของหน่วยงานด้วยตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่า ลักษณะผู้นำแต่ละแบบมีจุดเด่นและจุดด้อยต่างกันไป ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และวัฒนธรรม องค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง ตามกรอบแนวคิดของ Bass & Avolio (1990) มาเป็นแนวทางในการวิจัย เนื่องจากการจัดการองค์การสู่การเป็นองค์กร สมรรถนะสูง เป็นการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ต้องให้ความสำคัญอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับ ลักษณะภาวะผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำนี้มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการ บริหารจัดการองค์การ เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เนื่องจาก คุณลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบนี้มักให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ กล่าวคือ มีการสร้างวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนา องค์กร โดยยึดจริยธรรม ในการจัดการให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างเท่าทันตามกระแส การเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคมในยุคนวัตกรรมและเทคโนโลยี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2542) เสนอปัญหาพิเศษเรื่อง กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์การสู่สากล ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินธุรกิจเอกชนนั้นมีความยากลำบากเนื่องจากภาวะการแข่งขันรุนแรง อีกทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเผชิญโดยเฉพาะภาคธุรกิจที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและรักษาไว้ซึ่งกำไร การวางแผนกลยุทธ์ถือเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการที่จะช่วยสร้างศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะเป็นกลไกที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (SWOT analysis) เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตรวมทั้งเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การและของบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารของบริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด ได้ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งสามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีอริยาบดียดี ทำให้ลูกค้าประทับใจ ดังนั้นปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจองค์การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับองค์ประกอบสถานะและวัฒนธรรมของกลุ่มร่วมเจริญ โดยใช้เทคนิคง่ายๆ ในการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ทุกคนเข้าใจ สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนเป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจเอกชนภาคตะวันออก

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ประกอบด้วยปัจจัยในการสร้างองค์การสมรรถนะสูง (Key Success Factors to HPO) 8 ประการคือ (1) การมียุทธศาสตร์ Strategy ที่ดี (2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (3) ชีตสมรรถนะ Competencies ของบุคลากรในองค์การที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (4) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ (5) ค่านิยมวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (6) ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ (7) Performance management เรื่องของตัวชี้วัดโดยเชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ (8) ภาวะผู้นำ Leadership

ชนิดา ยুবบูรณ์ (2553) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) การศึกษาวิจัยพบว่า มีปัจจัย 6 ปัจจัยที่ทำให้ ปตท. เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) คุณภาพและ

ความสามารถของผู้ผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดมา 2) วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไป 3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. 4) วัฒนธรรมองค์การในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความไว้วางใจ พนักงานจึงไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 5) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเน้นในเรื่องการประเมินผล การปฏิบัติงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน และ 6) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2554) วิจัยเรื่องการทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์การของประเทศไทย Pilot Testing the Critical Factors in Building a High Performance Organization in selected Thai Organizations ผลการศึกษาพบว่า องค์การด้านพลังงานมีระดับการรับรู้การเป็นองค์การประสิทธิภาพสูงกว่าธุรกิจโทรคมนาคมและสถาบันการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น (Alpha Level) .05 อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าเนื่องจากการสำรวจนี้มุ่งทดสอบปัจจัยการสร้างเสริมองค์การประสิทธิภาพ จึงเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีความกว้างและหลากหลาย ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป หากกำหนดขอบเขตโดยใช้ในองค์การหนึ่งองค์การใดเป็นการเฉพาะ มีประโยชน์มากยิ่งขึ้น เพราะสามารถชี้บ่งชี้ปัญหาเป็นรายปัจจัยได้ถึง 46 ปัจจัย ทำให้การแก้ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์การมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล (2554) วิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์การสมรรถนะสูงมี 8 ด้านได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ มี 13 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ มี 9 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านการจัดการความรู้ มี 15 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมี 12 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านการนำองค์การ มี 14 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร มี 9 ตัวบ่งชี้ 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มี 7 ตัวบ่งชี้ และ 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ มี 7 ตัวบ่งชี้ ยุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงเป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์การนำองค์การ

และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การชี้นำสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์ และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวบ่งชี้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์การการเรียนรู้

เฉลย คงปริพันธ์ (2555) วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกภาพรวม 90 กลยุทธ์ รายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงานจัดการศึกษา จำนวน 30 กลยุทธ์ งานวิจัยสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม 25 กลยุทธ์ ด้านงานบริการทางวิชาการแก่สังคม จำนวน 18 กลยุทธ์ ด้านงานทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม จำนวน 17 กลยุทธ์

รับขวัญ ภูเขาแก้ว (2557) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด 2) จุดแข็งคือ การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ จุดอ่อน ได้แก่ การค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จุดแข็งการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ คุณภาพการบริหาร การเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติ ทิศทางระยะยาว จุดอ่อน ได้แก่ การปรับปรุง การทำใหม่อยู่ตลอด และคุณภาพบุคลากร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านนโยบายรัฐและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาส สภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม 3) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง (2) แสวงหาวิธีเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (3) ยกย่องขีดความสามารถคนเก่ง (4) สร้างความเข้มแข็งวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ (5) บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยกย่องคุณภาพการบริหาร (2) มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน (3) มุ่งผลงานระยะยาว (4) พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ (5) ยกย่องคุณภาพครูและบุคลากร

2. งานวิจัยภายในต่างประเทศ

De Waal (2004) ศึกษาเรื่อง The Role of Information Technology in the High Performance Organization ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการที่มีคุณภาพสูง (High Quality Management) หมายถึง ผู้บริหารขององค์กรบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นใจ และมีรูปแบบการบริหารจัดการที่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกขององค์กร 2) กำลังพลที่มีคุณภาพสูง (High Quality Workforce) หมายถึง การที่องค์กรมีทีมงานผู้บริหารซึ่งมีความหลากหลายและมีพนักงานซึ่งมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี 3) ความผูกพันระยะยาว (Long Term Orientation) หมายถึง การที่องค์กรสามารถสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรในระยะยาว 4) ความเปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ (Openness and action orientation) หมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดและเน้นความเปิดเผยในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ 5) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการคิดค้นสิ่งใหม่ (Continuous Improvement and renewal) หมายถึง องค์กรมีกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะตัวในการกำหนดองค์การให้มีความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่ง ตลอดจนการจัดโครงสร้างของกระบวนการต่างๆ รวมถึงสร้างสินค้าและบริการที่มีความพิเศษและแตกต่าง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ เนื่องจาก เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจที่ดีขึ้น มีการดำเนินการรวดเร็วขึ้น ติดตามกระบวนการต่างๆ ขององค์กรได้ดีขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ลดเวลาในการส่งสินค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น แต่เราจะรับรู้สิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ก็ต่อเมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นระยะเวลาหนึ่งซึ่งบางครั้งอาจใช้เวลาถึง 3 ปี ในการเห็นผลลัพธ์ของการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและถึงแม้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศถูกมองว่าไม่มีความสำคัญต่อการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันแต่ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

De Waal (2008) ศึกษาเรื่อง What Really Counts in a High Performance Organization ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยชี้วัดความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มี 15 ปัจจัย ได้แก่ (1) พนักงานในแต่ละหน่วยงานในองค์กรสามารถร่วมมือกันได้ง่าย (2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานทดลองทำงานวิธีใหม่ได้ (3) องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด (4) พนักงานในองค์กรมีอิสระในการตัดสินใจและดำเนินการเรื่องต่างๆ (5) องค์กรใช้กลยุทธ์ที่ชัดเจนและแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ (6) องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ขององค์กรตลอดเวลา (7) องค์กร

เปิดเผยข้อมูลต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานให้พนักงานได้รับทราบ (8) องค์กรรายงานข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงินให้กับพนักงานทุกคนรับทราบ (9) ผู้บริหารองค์กรได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน (10) ผู้บริหารองค์กรดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างรวดเร็ว (11) ผู้บริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ (12) ผู้บริหารกล้าตัดสินใจ (13) องค์กรสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว (14) มีการส่งเสริมรูปแบบการบริหารจัดการแบบใหม่ภายในองค์กร และ (15) องค์กรให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยของพนักงานในองค์กร

Shaukat and Zafarullah (2009) ศึกษาเรื่อง Impact of Information Technology on Organization Performance: An Analysis of Qualitative Performance Indicators of Pakistan's Banking and Manufacturing Companies พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลกระทบต่อบริษัทท้องถิ่นมากกว่าบริษัทของต่างชาติ ในขณะที่ภาคการผลิต พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทระหว่างประเทศมากกว่าบริษัทท้องถิ่น

Wang, Chich-Jen, and Mei-Ling (2010) ศึกษาเรื่อง Effect of Leadership Style on Organizational Performance as Viewed from Human Resource Management Strategy ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ กลยุทธ์การพัฒนาการจูงใจ และการถ่ายทอดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในขณะเดียวกัน กลยุทธ์การพัฒนาและการจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร และยังพบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร

Waal and Frijns (2011) ได้ศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง เป็นการศึกษาติดตามประเมินผลความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธนาคารเนบิลแห่งประเทศเนปาล ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ด้านการเงินมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ยังไม่สะท้อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรในส่วนของผู้บริหาร และพนักงานมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยให้ความเห็นว่า ผลสำเร็จขององค์กรสมรรถนะสูงใช้เวลาในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ระหว่าง 3-5 ปี ซึ่งธนาคารเนบิลอยู่ระหว่างการพัฒนาแต่อัตราเร่งของการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำ (พยาบาล)

Kaiser S. M. (2000) ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งพันธกิจ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การ เป็นคุณลักษณะที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การ ในขณะที่การดำเนินงานบริหารจัดการ สภาพแวดล้อมการทำงาน และแรงจูงใจ มีอิทธิพลน้อยกว่า ส่วนตัวแปรที่ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ระบบองค์การ

สรุปได้ว่า วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย มีการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และกฎหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการภายในองค์การของธนาคารพาณิชย์เอกชน ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการสร้างและพัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อพัฒนาองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูง จึงมีความจำเป็นต่อองค์การทั้งเชิงธุรกิจ ชีตความสามารถของบุคลากร หรือพนักงานของธนาคารพาณิชย์เอกชน แนวคิดบทบาทผู้นำ ชี้ให้เห็นว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันการกำหนดและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้สู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ ทั้งนี้เพราะกระบวนการดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารมีโอกาสสร้างเสริมศักยภาพ เรียนรู้จากประสบการณ์ เกิดความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติใหม่ๆ อย่างเท่าทันยุคสมัย สามารถพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ สามารถนำพาองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างยั่งยืน โดยประเด็นที่เกี่ยวข้องแนวคิดทฤษฎีสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย และเป็นข้อมูลสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้พิจารณา คำนึงถึง และใช้ประโยชน์เชิงข้อมูลพื้นฐาน นำไปสู่การสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง อย่างสอดคล้องสัมพันธ์และตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยได้อย่างสมบูรณ์

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เน้นตอบสนองวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2) สร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 3) จัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้ 4 ขั้นตอน ดังมีลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ใช้วิธีการศึกษาดังนี้

1. ใช้วิธีวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยในอดีต ที่เกี่ยวกับหลักการบริหาร การจัดการ เพื่อนำผลการวิจัยมาฉายภาพให้เห็นถึงแนวทางขั้นพื้นฐานในการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในสภาพการณ์ปัจจุบัน

2. การวิจัยเอกสาร โดยสุ่มเลือกเอกสารดังนี้

2.1 ตำราทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง ภาวะผู้นำ หลักการบริหาร หลักการจัดการ การกำหนดและการสร้างกลยุทธ์

2.2 รายงานการวิจัยที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

2.3 บทความวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงในสภาพการณ์ปัจจุบัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วิทยานิพนธ์ Dissertation ระดับดุษฎีบัณฑิตในสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสาขาการจัดการ

3. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบบันทึกข้อมูลการวิจัยเอกสาร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประเภทเอกสาร แบ่งโครงสร้างเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบบันทึกรายละเอียดรายการประกอบด้วยชื่อผู้แต่ง ปีที่พิมพ์ ชื่อเรื่อง จำนวนครั้งที่พิมพ์ สถานที่พิมพ์ สำนักพิมพ์

ตอนที่ 2 คำถามปลายเปิดสำหรับบันทึกข้อมูล

ตอนที่ 3 สรุปเนื้อหาโดยสังเขป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) จึงนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการบรรยายความ

ส่วนที่ 2 ศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาการพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ใช้วิธีการศึกษาดังนี้

1. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Internal strategic factors) โดยศึกษาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ที่มีผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง รวมทั้งศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (External strategic factors) ประกอบด้วย โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

2. กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 ประเภทธนาคารพาณิชย์เอกชนที่มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับในสมรรถนะการบริหารจัดการ โดยคัดเลือกจากความนิยมและผลประกอบการดี จำนวน 2 แห่ง คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

2.2 ประเภทบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือ ผู้บริหารระดับองค์การของธนาคารพาณิชย์เอกชน 2 แห่ง ในขั้นตอนนี้ใช้วิธีเลือกตัวแทนแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ด้วยเกณฑ์การคัดเลือกจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และมีอายุงานไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยเลือกจากธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้ตัวแทน 5 คน และจากธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้ตัวแทน 5 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน

2.3 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Guideline) ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

2.3.1 การสร้างแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้สร้างจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ลักษณะแนวคำถามเป็นแบบปลายเปิด แบ่งโครงสร้างแนวคำถาม มีลักษณะกึ่งโครงสร้างแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ วุฒิการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน/บทบาทในองค์กรหรือการมีส่วนร่วมวางแผนกลยุทธ์/การบริหารจัดการระบบงานของธนาคาร

ตอนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่

- (1) สภาพการบริหารจัดการปัจจุบัน
- (2) สภาพแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่อการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชน จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กร ได้แก่

- (1) แนวทางการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ
- (2) แนวทางการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

2.3.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เมื่อสร้างแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา แก้ไข หรือเพิ่มเติมข้อมูล ทำการแก้ไข ปรับปรุงตามคำแนะนำของปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ภาษาที่ใช้ และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยวิธี Index of Item Objective Congruence หรือ IOC ใช้สูตรการคำนวณค่าของ Hemphill and Westie (1950) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้คะแนนตามเกณฑ์ดังนี้

- ให้คะแนนเท่ากับ + 1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้อง
- ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้อง
- ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่มีความเหมาะสมและสอดคล้อง

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทน	ดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็น
$\sum R$ แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องจากคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญของแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก มีคะแนนทั้งฉบับ = 1 ถือได้ว่าแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกมีความเที่ยงตรงในเนื้อหาตามค่าดัชนีความสอดคล้อง สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ได้

2.3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมองค์การในแง่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แนวทางกลยุทธ์การบริหารจัดการ รวมทั้งคุณลักษณะ องค์ประกอบแนวทางการพัฒนา องค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ข้อคิดเห็นอื่นๆ จากผู้แทนของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อนำมาสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

2.4 การตรวจสอบผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเทคนิคแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ เป็นการตรวจสอบซึ่งกันและกัน เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้อาจถูกต้องหรือไม่ โดยการหาข้อมูลจากหลายวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นเดียวกัน จนกระทั่งได้ความคิดหรือข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นเรื่องนั้นออกมา (Charge Subjectivity) ความเข้าใจหรือความรู้สึก สำหรับวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ผู้วิจัยนำรูปแบบการตรวจสอบข้อมูลของ Denzin K. Norman (1978) ประกอบด้วย

2.4.1 ตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation)

2.4.2 ตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation)

2.4.3 ตรวจสอบด้านวิธีทางข้อมูล (Methodological Triangulation)

2.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ติดต่อนัดหมายกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) อย่างไม่เป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 2 ขอบหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยกำหนดวัน เวลา สถานที่สัมภาษณ์ พร้อมทั้งจัดส่งแบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปให้ เพื่อทราบล่วงหน้าและจัดเตรียมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์การเก็บรวบรวมข้อมูล และสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมทั้งขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ทำการบันทึกเสียง

ขั้นตอนที่ 5 เตรียมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล

2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ควบคู่กับการวิเคราะห์ SWOT จากการสร้างแนวทางการสัมภาษณ์ระดับลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูง จากนั้นทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ด้วยตาราง TOWS Matrix และเทคนิคการจับคู่ เพื่อกำหนด 4 กลยุทธ์ ได้แก่

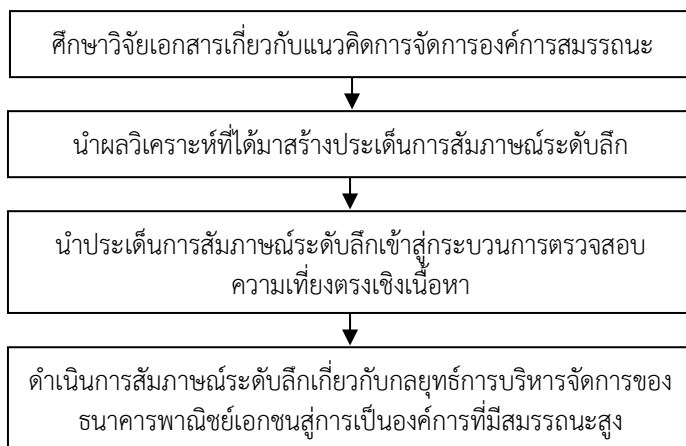
ลักษณะที่ 1 นำจุดแข็ง-โอกาส (SO) มากำหนดกลยุทธ์สร้างเชิงรุก

ลักษณะที่ 2 นำโอกาส-จุดอ่อน (WO) มาสร้างกลยุทธ์เชิงแก้ไข

ลักษณะที่ 3 นำจุดแข็ง-อุปสรรค (ST) มาสร้างกลยุทธ์เชิงป้องกัน

ลักษณะที่ 4 จุดอ่อน-อุปสรรค (WT) มาสร้างกลยุทธ์เชิงรับ

2.7 นำผลจาก TOWS Matrix มาจำแนกองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของธนาคารพาณิชย์เอกชน โดยเสนอทางเลือก 4 กลยุทธ์ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการสถานการณ์การเงินไทยสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง



ภาพที่ 10 แสดงขั้นตอนการดำเนินการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

จากผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยนำมาดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. สร้างกรอบแนวทางการพัฒนาการจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยจัดทำร่างกลยุทธ์ ในลักษณะทางเลือกกลยุทธ์หรือตัวแบบกลยุทธ์

2. นำทางเลือกกลยุทธ์หรือตัวแบบกลยุทธ์ เข้าสู่กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ โดย

2.1 ดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสนทนากลุ่ม คือ

2.2.1 ประเภทองค์กร โดยเจาะจงเฉพาะธนาคารพาณิชย์เอกชนที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับในสมรรถนะการบริหารจัดการคัดเลือกได้ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

2.2.2 ประเภทบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทเป็นผู้กำหนดนโยบาย จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารที่มีบทบาทเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวน 2 คน และ 3) เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติ จำนวน 2 คน จัดสนทนากลุ่ม ณ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 1 ครั้ง และจัดสนทนากลุ่ม ณ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) 1 ครั้ง มีผู้ร่วมการสนทนากลุ่ม ทั้ง 2 ครั้ง รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 12 คน

2.3 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ เอกสารทางเลือกกลยุทธ์/ตัวแบบกลยุทธ์ แนวทางคำถามอย่างไม่เป็นทางการ เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพ และตัวผู้วิจัย

2.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังธนาคารทั้ง 2 แห่ง ผู้บริหารเพื่ออนุเคราะห์ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 ติดต่อประสานนัดหมายกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) อย่างเป็นทางการ สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ดำเนินการสนทนากลุ่ม พร้อมทั้งแนบเอกสารทางเลือกกลยุทธ์/ตัวแบบกลยุทธ์ไปด้วย

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการสนทนากลุ่ม 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ที่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และครั้งที่ 2 ที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีผู้คุณวุฒิเป็นผู้ดำเนินรายการ และผู้วิจัยเป็นผู้ช่วยผู้ดำเนิน

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลมาแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มเติม แล้วจัดทำ กรอบแนวทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

มีขั้นตอนและกระบวนการดำเนินการดังนี้

1. ใช้วิธีวิจัยเพื่อเก็บรวบรวม ด้วยการจัดเสวนาผู้กำหนดนโยบาย (Policy Meeting)
2. กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา
 - 2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการประชุมผู้บริหารคือ

2.1.1 ประเภทองค์กร โดยเจาะจงเฉพาะธนาคารพาณิชย์เอกชนที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับในสมรรถนะการบริหารจัดการคัดเลือกได้ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

2.1.2 กลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 คน และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการประชุมผู้บริหาร ทั้งหมด 10 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แนวคำถามอย่างไม่เป็นทางการ กรอบแนวทางเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพ และตัวผู้วิจัย

2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังธนาคารทั้ง 2 แห่ง เพื่ออนุเคราะห์มอบหมายผู้บริหารระดับสูงด้านนโยบายผู้บริหารระดับสูงด้านนโยบายไปปฏิบัติ และหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติ เพื่อเข้าร่วมประชุมผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 2 ติดต่อประสานนัดหมายกับผู้บริหารของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) อย่างเป็นทางการ เพื่อกำหนดวัน เวลา สถานที่ ดำเนินการประชุมผู้บริหาร พร้อมทั้งส่งกรอบแนวทางเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์ เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แนบไปพร้อมหนังสือบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการประชุมผู้บริหาร 2 ครั้ง คือ ณ ห้องประชุมของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 1 ครั้ง และห้องประชุมของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยเชิญผู้คุณวุฒิเป็นผู้ดำเนินรายการ และผู้วิจัยเป็นผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการ ทำหน้าที่บันทึกรายงานผลการสนทนากลุ่ม บันทึกเสียงและภาพ

ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดเห็นและการประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่องค์กรสมรรถนะสูง มาแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มเติม เตรียมพร้อมด้านข้อมูลสุดท้าย (Final Report)

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำกลยุทธ์และข้อเสนอแนะ การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

นำข้อมูลสุดท้ายมาจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ภาพที่ 11 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยมุ่งศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นการวิจัยด้วยรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ออกแบบการเก็บข้อมูลหลายวิธี ได้แก่ 1) การศึกษาเอกสาร (Documentary Research) 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) แบบเจาะจงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) อาทิ ผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และผู้ปฏิบัติตามนโยบาย 3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สำหรับใช้ในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการ และ 4) การประชุมผู้บริหารระดับนโยบาย (Policy Meeting) ทั้ง 4 วิธีเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ผลเพื่อดำเนินการในขั้นตอนการประเมินผลคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อหาข้อสรุป ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลจากการเก็บรวบรวมจากแหล่งต่างๆ พร้อมทั้งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

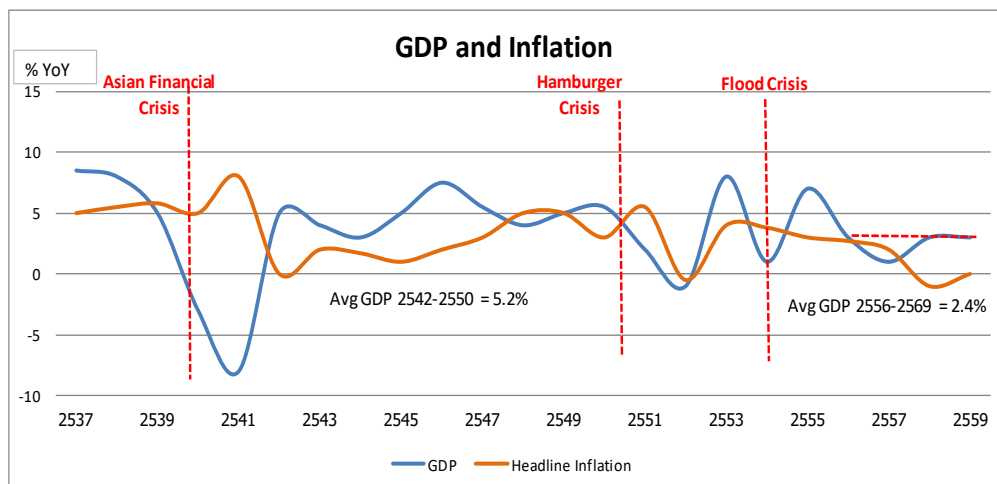
ขั้นตอนนี้แบ่งการศึกษาเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นการศึกษาสภาพการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนในสถานการณ์ปัจจุบัน ด้วยการวิจัยเอกสาร และการวิเคราะห์เชิงพรรณนา และ ตอนที่ 2 เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การวิเคราะห์ SWOT และสร้างกลยุทธ์ด้วยตารางจับคู่ TOWS Matrix ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ผลปรากฏรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชน

การศึกษาสภาพการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์ เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้เข้าใจบริบทโดยทั่วของธนาคารพาณิชย์เน้นเฉพาะการจัดการองค์กร จึงใช้วิธีการวิจัยเอกสารเป็นการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำรา วารสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารพบว่า สภาพการบริหารจัดการที่เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดการพิจารณาแก้ไข

ปรับปรุงระบบบริการจัดการในทุกภาคส่วนทั้งประเทศไทย คือ วิกฤตการณ์ทางการเงิน หรือ วิกฤตการณ์ต้มยำกุ้ง เมื่อปี พ.ศ. 2540 เกิดเหตุการณ์ที่สร้างเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างมากมายมหาศาล สร้างแรงกดดันให้ทุกฝ่ายต้องปฏิรูปเพื่อวางโครงสร้างการบริหารจัดการทั้งระบบ ให้มีความเข้มแข็ง การบริหารความเสี่ยงและมีการเตรียมความพร้อมเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบ นอกจากนี้ยังเกิดวิกฤตการณ์ต่อระบบเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2551 ตามมาด้วยภัยธรรมชาติ เกิดน้ำท่วมเกือบทั้งประเทศ เมื่อปี พ.ศ. 2554 สร้างความเสียหายต่อภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรมการผลิต ภาคธุรกิจบริการ ด้วยวิกฤตการณ์ที่ต่อเนื่องกัน ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยก่อนหน้าปี พ.ศ. 2540 มีได้มั่นคงมากนัก ทำให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจกับทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคธนาคารพาณิชย์เอกชน

การศึกษาข้อมูลของ เสาวณี จันทะพงษ์ และนิธิสาร พงศ์ปิยะไพบูลย์ (2017: 1-2) กล่าวถึง 20 ปีวิกฤตเศรษฐกิจ 2540: บทเรียนสู่เส้นทางเศรษฐกิจที่สมดุลและยั่งยืน แสดงให้เห็นว่าสภาพการณ์และสาเหตุสำคัญของการเกิดวิกฤตการณ์ในปี พ.ศ. 2540 เป็นเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อธนาคารพาณิชย์เอกชน ในการให้ความสำคัญกับกำหนดนโยบายเพื่อสร้างสมดุลต่อระบบเศรษฐกิจ และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการสร้างควมไว้วางใจจากสังคม ทั้งนี้เพราะประชาชนในช่วงเวลานั้น ไม่คิดว่าวิกฤตช่วงเศรษฐกิจที่การขยายตัวสูง ธนาคารพาณิชย์เร่งขยายความเจริญเติบโตในระยะสั้น มากกว่าระยะยาว การกู้เงินจากต่างประเทศและลงทุนปริมาณสูงมาก ในปริมาณนี้ไหลเข้าสู่ภาคอสังหาริมทรัพย์เป็นส่วนใหญ่ ธนาคารพาณิชย์ขยายสินเชื่ออย่างไม่ระมัดระวัง โดยปราศจากการบริหารความเสี่ยง จึงนำไปสู่ภาวะเศรษฐกิจแบบฟองสบู่หน่วยงานราชการที่กำกับดูแลกฎเกณฑ์ธนาคารพาณิชย์ ละเลย ขาดมาตรฐานทางการปฏิบัติ การศึกษาข้อมูลไม่เท่าทันกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ทำให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปด้วยความล่าช้าและไม่ทันสถานการณ์ ส่งผลให้การเผชิญกับทางเลือกเชิงนโยบายที่ยากลำบาก คือ การเลือกใช้นโยบายมีข้อจำกัดรอบด้าน ได้แก่ นโยบายอัตราแลกเปลี่ยนคงที่ นโยบายเงินทุนเคลื่อนย้ายแบบเสรี และการกำหนดอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่เป็นอิสระจากตลาดโลกเพื่อดูแลเศรษฐกิจในประเทศ โดยในปี พ.ศ. 2539 การส่งออกลดลงอย่างกะทันหันเป็นปรากฏการณ์ครั้งแรกของประเทศ ในขณะเดียวกันหนี้ต่างประเทศยังคงมีอัตราสูงมาก ดุลบัญชีเดินสะพัดขาดดุลสูงสุด ตลาดเงินต่างประเทศคาดว่ารัฐบาลไทยไม่อาจรักษาอัตราแลกเปลี่ยนไว้ได้ จึงโจมตีค่าเงินบาทเพื่อเก็งกำไร ทำให้ไทยต้องใช้เงินทุนสำรองระหว่างประเทศมารักษาสถียรภาพค่าเงินบาท ในที่สุดก็ประกาศเปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยนเงินเป็นแบบลอยตัว เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2540 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560)



Source : NESDB, Ministry of Commerce. And Authers' Calculations.

ภาพที่ 12 ผลผลิตมวลรวมและอัตราเงินเฟ้อของประเทศไทยช่วงปี พ.ศ. 2537-2559
ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560.

ผลกระทบจากความรุนแรงของวิกฤติการณ์ พ.ศ. 2540 ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ถูกทางการสั่งปิดกิจการเป็นจำนวนมาก หลายแห่งที่ไม่ได้ถูกสั่งปิดกิจการจำเป็นต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากทางการจนกลายเป็นสถาบันทางการเงินของรัฐ หลายแห่งต้องควบรวมกิจการเพื่อความอยู่รอด และบางแห่งต้องหาพันธมิตรจากต่างชาติมาช่วยพยุงฐานะ พนักงานถูกปลดออกเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้หลายธนาคารพาณิชย์ที่มีฐานะทางการเงินอ่อนแอ ถูกปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือจากบริษัทต่างชาติส่งผลให้สาธารณชนขาดความเชื่อมั่นและเกิดวิกฤติศรัทธา เงินทุนจากต่างประเทศเริ่มทยอยไหลออกและประชาชนถอนเงินฝากออกจากบัญชีเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความมั่นคงของระบบธนาคารพาณิชย์ในขณะนั้น

การแก้ไขปัญหาเพื่อให้ระบบเศรษฐกิจไทยพ้นช่วงวิกฤตเลวร้ายนี้ จำเป็นต้องฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของไทยทั้งระบบ ซึ่งประเทศไทยได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจาก (International Monetary Fund: IMF) และประเทศต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับไทย เพื่อเพิ่มทุนสำรองระหว่างประเทศ มีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ระหว่างธนาคารพาณิชย์และลูกหนี้ เพื่อให้ลูกหนี้กลับมาดำเนินธุรกิจได้เร็ว เพื่อธนาคารพาณิชย์เอกชน และธนาคารพาณิชย์ประเภทอื่นๆ ลดภาระการสำรองหนี้ลดลง เพื่อให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทั้งระบบลดลงด้วย นอกจากการแก้ไขและออกกฎหมายหลาย

ฉบับเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้เร็วขึ้น มาตรการลดอัตราดอกเบี้ย ทำให้ค่าเงินเริ่มมีเสถียรภาพ ปรับลดภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นร้อยละ 7 เร่งการใช้จ่ายภาครัฐเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ แสดงให้เห็นว่าการแก้ไขปัญหา มีการประเมินผลเพื่อปรับนโยบายให้มีความยืดหยุ่นกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กระทั่งผ่านพ้นจากวิกฤตการณ์ต้มยำกุ้ง ระบบการเงินไทยก้าวสู่การปรับโครงสร้างเชิงสถาบัน (Institutional Reform) ด้วยโครงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ (Modernisation Programme) โดยธนาคารแห่งประเทศไทย จัดระเบียบธนาคารพาณิชย์ ตามแผนพัฒนาระบบธนาคารพาณิชย์ เมื่อปี พ.ศ. 2547 มีการจัดการความผันผวนเงินทุนเคลื่อนย้าย ประสานงานระหว่างองค์การภาครัฐและเอกชนเพื่อฟื้นฟูความเสียหาย และสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจ ปรับปรุงกฎหมายการเงิน กำหนดธรรมาภิบาล (Good Governance) ประกอบด้วย หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การรับฟังความคิดเห็น (Public Hearing) ก่อนประกาศนโยบายสำคัญ จุดเริ่มต้นของหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อทั้งธนาคารแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ ด้วยแนวคิดการปรับโครงสร้างเชิงสถาบัน

1. ธนาคารแห่งประเทศไทย มีการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อให้ระบบการตัดสินใจเชิงนโยบายที่มีความรอบคอบ ด้วยการรับฟังความคิดเห็น ยึดหลักโปร่งใส ที่สำคัญคือต้องเป็นอิสระจากการเมืองอย่างแท้จริง

2. ด้านนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย ประกาศใช้นโยบายทางการเงิน คือ ใช้กรอบเป้าหมายเงินเฟ้อแบบยืดหยุ่น เพื่อให้อัตราเงินเฟ้ออยู่ในระดับพอเหมาะที่เอื้อต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ดีที่สุด โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายทางการเงิน พิจารณาร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 4 คน จากทั้งหมด 7 คน เพื่อกำหนดเป้าหมายเงินเฟ้อ ภายใต้การทำความตกลงร่วมกับกระทรวงการคลัง อีกทั้งต้องผ่านการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีทุกครั้งที่มีการทำข้อตกลงใหม่ เป็นสร้างระบบตรวจสอบ ถ่วงดุลอำนาจระหว่างกัน

3. ด้านการกำกับและปฏิรูประบบธนาคารพาณิชย์ ธนาคารแห่งประเทศไทย เปลี่ยนการกำกับดูแลที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มาเป็นการกำกับดูแลธนาคารพาณิชย์แบบเน้นความเสี่ยง (Risk-bases Supervision) มี 5 ด้านที่สำคัญ คือ 1) ด้านสินเชื่อ (Credit Risk) 2) ด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) 3) ด้านภาวะตลาดการเงิน (Market Risk) 4) ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) และ 5) ด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) เป็นการกำกับดูแลที่แบบเป็นองค์รวม เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาลอีกมีการคิดค้นเครื่องมือประเมินความเสี่ยงที่ได้มาตรฐานสากลมาใช้กำกับดูแล เช่น มาตรการรักษา

เสถียรภาพระบบการเงิน (Macroprudential Measures) การทดสอบความแข็งแกร่งระบบการเงิน (Stress Test) เป็นต้น รวมทั้งวางกลไกป้องกันและรองรับสถานการณ์วิกฤต (Crisis Prevention and Resolution) เช่น การคุ้มครองเงินฝาก กรณีธนาคารพาณิชย์ปิดกิจการ ผู้ฝากเงินกับธนาคารพาณิชย์แห่งนั้นได้รับเงินฝากคืนทุกรายตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดอย่างรวดเร็ว

4. ภาครัฐและเอกชน ประสานความร่วมมือกันในการปฏิรูประบบธนาคารพาณิชย์ เริ่มตั้งแต่แผนพัฒนาระบบธนาคารพาณิชย์ระยะที่ 1 (ปี พ.ศ. 2547-2551) เน้นการปรับโครงสร้างจัดรูปแบบธนาคารพาณิชย์ให้มีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนลง จากเดิมสถาบันการเงินประเภทธนาคาร บริษัทเงินทุน บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ โดยให้มีธนาคารพาณิชย์ที่รับฝากเงินเพียงรูปแบบเดียว (One Presence) คือ ธนาคารพาณิชย์ หรือธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ที่สามารถทำธุรกรรมได้เกือบทุกประเภท เพื่อสร้างความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยไม่ติดข้อจำกัดด้านขอบเขตการประกอบธุรกิจ รวมทั้งสนับสนุนให้ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กควรมีกิจการเข้าด้วยกัน แผนระยะที่ 2 (ปี พ.ศ. 2553-2557) เน้นเพิ่มประสิทธิภาพใน 3 เรื่อง คือ 1) ลดต้นทุน โดยเฉพาะการแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (หรือหนี้เสีย Non-Performing Loan: NPL) ที่ยังคงค้างอยู่ในระบบเศรษฐกิจ 2) ส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน และ 3) ส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับระบบการเงิน และแผนระยะที่ 3 (ปี พ.ศ. 2559-2563) เน้นพัฒนาใน 4 ประเด็น หลัก คือ 1) ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน สนับสนุนการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล (Digitization) 2) เปิดโอกาสการเข้าถึงบริการทางการเงินแก่ผู้บริโภค (Access) 3) สร้างระบบบริการการเงินระหว่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการค้าการลงทุนเชื่อมโยงกันในภูมิภาค (Regionalisation) และ 4) ปรับโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินที่มั่นคง (Enabler) (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560)

5. ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ทุกแห่งต้องปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง คือ แยกกลุ่มงานธุรกิจการเงิน กลุ่มงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลุ่มงานทรัพยากรมนุษย์ ออกจากกัน โดยให้ความสำคัญกลุ่มงานระบบธุรกรรมการเงินใหม่มีมากขึ้น และต้องพัฒนาองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการเงินที่เกิดขึ้นใหม่ ประกอบกับธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งต้องจัดตั้งกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบมีการจัดการที่เข้มแข็ง ป้องกันก่อนเหตุการณ์หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ ลักษณะแผนดังกล่าวมา เป็นแผนระยะ 5 ปี เช่น แผนระยะที่ 3 (ปี พ.ศ. 2559-2563) ส่งเสริมให้ระบบธนาคารพาณิชย์เอกชนแข่งขันได้ทั้งภายในและต่างประเทศ ต้นทุนการดำเนินงานต่ำ ให้บริการทั้งประชาชนรายย่อย ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธุรกิจขนาดใหญ่ เข้าถึงบริการ และผลิตภัณฑ์ทางการเงินได้อย่างทั่วถึง สนับสนุนการพัฒนากระบวนการชำระเงินพร้อมเพย์

(PromptPay) และผลักดันการใช้ QR Code ในการชำระเงิน ซึ่งแผนพัฒนานี้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) แผนยุทธศาสตร์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) อย่างครบวงจร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงิน (Payment Infrastructure Development) แผนดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนเป้าหมายของการพัฒนาไปสู่การเป็นสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) และทำให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินและกิจกรรมทางเศรษฐกิจมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ลดต้นทุนและช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ เพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนเสริมสร้างความมั่นคงให้กับระบบการเงินของประเทศ

หลังวิกฤตการณ์ต้มยำกุ้ง ปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยได้รับประสบการณ์ตรง โดยเล็งเห็นความสำคัญการสร้างเชื่อมั่นของตลาดทุน จึงเน้นพัฒนาการจัดการแบบมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ คือในปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลประกาศเป็น “ปีบรรษัทภิบาล” ธนาคารแห่งประเทศไทยเห็นว่า เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ทำให้การดำเนินการของธนาคารพาณิชย์มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และน่าเชื่อถือ นำไปสู่การเพิ่มมูลค่ากิจการ เกิดความมั่นคงของธนาคารพาณิชย์ในระยะยาว มีหลักเกณฑ์สำคัญคือ ธรรมาภิบาลของธนาคารพาณิชย์ มุ่งเน้นเรื่อง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โครงสร้างของคณะกรรมการ การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ตลอดจนการเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใส ซึ่งปัจจัยหลักเหล่านี้ ช่วยสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการพัฒนางานองค์กร เสริมสร้างให้มีประสิทธิภาพ เป็นรากฐานการดำเนินงานที่ดี ฐานะการเงินมั่นคง แข็งแกร่ง เติบโตที่ยั่งยืน

ในส่วน of ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับใช้เป็นกลไกสำคัญ ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใส ซึ่งตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดแนวทางการดำเนินการ 8 ประการดังนี้

1. ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบในฐานะผู้นำองค์กร ที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
3. เสริมสร้างระบบคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล
4. สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. ส่งเสริมนวัตกรรม และการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ
6. ดูแลระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม

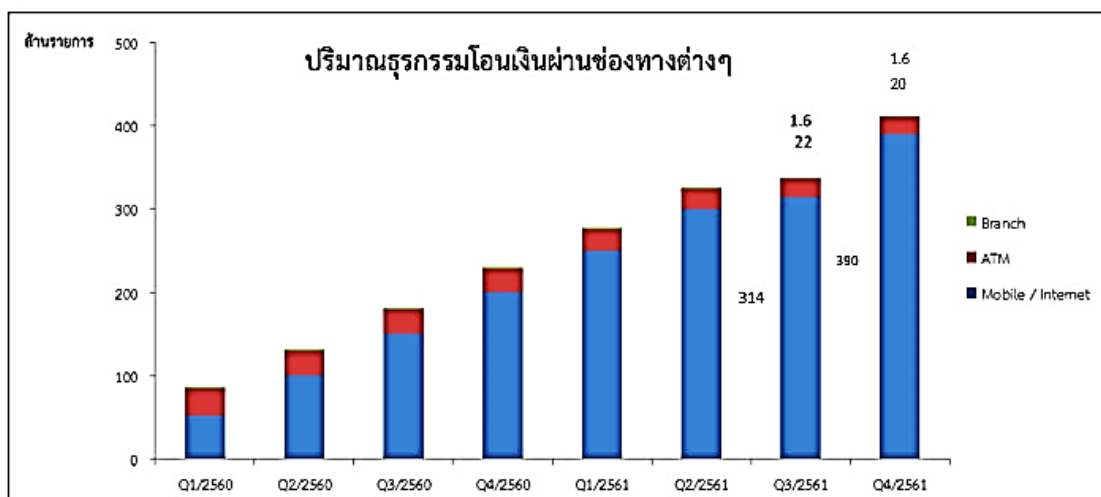
7. รักษาความเชื่อถือไว้วางใจทางการเงิน และการเปิดเผยข้อมูล

8. สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

อาจกล่าวได้ว่า หลัก 8 ประการดังกล่าวนี้ ธนาคารพาณิชย์ ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในการดำเนินธุรกิจทางการเงินขององค์กร เนื่องจากหลักสำคัญเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ใช้ตรวจสอบ ประเมินผล และใช้เป็นตัวชี้วัด การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

บริบทการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เอกชน

สภาพการณ์ปัจจุบัน ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีบทบาทความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศในการสนับสนุนภาคเศรษฐกิจ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางระดมทุน เงินฝากจากประชาชน การปล่อยสินเชื่อให้แก่บุคคลธรรมดาและนิติบุคคล การค้าประกันเงินกู้ยืม การซื้อขายตัวแลกเปลี่ยน และการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ ดำเนินการด้วยรูปแบบบริษัทมหาชนจำกัด ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ ในนามธนาคารพาณิชย์ การให้บริการเกี่ยวกับด้านธุรกิจการเงิน อาทิ การชำระเงินและโอนเงินแก่ประชาชน และบริษัท ตัวแทนจำหน่าย สินค้าบริการทั่วไปด้วยการให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (e-banking) แม้ว่าจะรายได้ค่าธรรมเนียมที่ลดลงในการให้บริการทางการเงินออนไลน์ และการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์



ภาพที่ 13 ปริมาณการทำธุรกรรมด้วยการโอนเงินผ่านช่องทางต่างๆ ปี พ.ศ. 2561

ที่มา : ปรับปรุงจากธนาคารแห่งประเทศไทย (2561) และ เว็บไซต์ www.money2know.com (2562)

การดำเนินธุรกิจอื่นๆ ของธนาคารพาณิชย์ที่ประชาชนใช้บริการได้หลากหลายขึ้น โดยธนาคารแห่งประเทศไทย ได้อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับหลักทรัพย์ ธุรกิจพัฒนาตลาดทุน ธุรกิจบริการประกันภัย เป็นต้น กิจกรรมทางธุรกิจทั้งหลายดังกล่าว ทำให้สภาพโดยรวมธนาคารพาณิชย์เอกชน สามารถดำเนินงานได้ในเกณฑ์ที่ดี และยังคงรักษาความสามารถทำกำไรได้สังเกตได้จากเมื่อปี พ.ศ. 2560 ภาพรวมของธนาคารพาณิชย์เอกชนมีกำไรสุทธิ 187.3 พันล้านบาท แม้ว่าลดลงจากปี พ.ศ. 2559 ร้อยละ 5.7 เพราะการกักเงินสำรองที่เพิ่มขึ้นเพื่อรองรับคุณภาพสินเชื่อที่ด้อยคุณภาพ ซึ่งเงินสินเชื่อที่อยู่ในระบบธนาคารพาณิชย์เอกชน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.4 เพิ่มขึ้นตามสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสินเชื่ออุปโภคบริโภค ด้านเงินรับฝากเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.0

ตารางที่ 6 ผลประกอบการของธนาคารพาณิชย์เอกชน ปี พ.ศ. 2558-2561

	กำไรสุทธิของสถาบันการเงิน			
	2558	2559	2560	2561
ธนาคารไทยพาณิชย์	47,182.41	47,612.23	43,151.90	40,067.56
ธนาคารกสิกรไทย	39,473.64	40,174.10	34,338.25	38,459.12
ธนาคารกรุงเทพ	34,180.63	31,814.84	33,008.71	35,329.97
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	18,634.18	21,404.03	23,209.27	24,812.64
ธนาคารกรุงไทย	28,493.77	32,283.03	22,440.01	28,491.29
ธนาคารธนชาติ	11,451.97	11,961.77	13,135.44	13,910.67
ธนาคารทหารไทย	9,333.07	8,226.26	8,686.66	11,601.24
ธนาคารทีเอสบี	4,250.12	5,005.89	6,090.01	7,015.68
ธนาคารเกียรตินาคิน	3,317.10	5,546.72	5,736.87	6,041.98
ธนาคารแลนด์แอนด์เฮาส์	1,630.66	2,502.30	2,312.07	2,569.23
ธนาคารไทยธนาคาร	1,052.48	-629.53	384.90	6.90

ที่มา : <https://www.efinancethai.com>

จากตารางที่ 6 เห็นได้ว่า ผลประกอบการของธนาคารพาณิชย์ ในภาพรวมมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจดีขึ้น แม้ว่าประสบปัญหาจากการฟื้นตัวจากวิกฤตหลายกรณีในช่วงปี พ.ศ. 2540 ปี พ.ศ. 2551 และปี พ.ศ. 2554 ที่ผ่านมา มีความสามารถดูแลคุณภาพสินเชื่อและบริหารต้นทุนได้อย่างเหมาะสม แม้ว่ากระแสจากการพัฒนาเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงและผันผวนอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตาม ธนาคารพาณิชย์ยังจำเป็นต้องปรับแผนธุรกิจและกระบวนการทำงานเพื่อรองรับ

การเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด เพราะหลายกรณีที่เกิดขึ้น บางกรณีมีความเปาะบางทางเศรษฐกิจ บางกรณีมีความละเอียดอ่อน ผู้บริหารต้องมีความกล้าหาญต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาพิจารณาเลือกประชากรที่เป็นหน่วยในการศึกษาสำหรับ เก็บรวบรวมข้อมูล จึงเลือกธนาคารพาณิชย์เพื่อเป็นองค์การสำหรับการศึกษาและให้ความอนุเคราะห์ บุคคลในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก กำหนดคัดเลือก ธนาคารพาณิชย์จำนวน 2 แห่ง ด้วยเหตุผลดังนี้

ธนาคารที่คัดเลือกเป็นองค์การสำหรับการศึกษาระดับแรกคือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีข้อมูลว่า ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2487 และเป็นธนาคารไทยแห่งแรกที่จดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นับแต่เริ่มจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์ในปี 2518 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารมีสินทรัพย์รวม 3,076,310 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อรวม 2,003,989 ล้านบาท เงินรับฝากรวม 2,310,743 ล้านบาท และส่วนของผู้ถือหุ้น 402,007 ล้านบาท และธนาคารมีความสำเร็จ จากการดำเนินงานทำให้ธนาคารได้รับรางวัลในหลากหลายด้าน เช่น บริการการค้าระหว่างประเทศ บริการด้านชำระเงิน บริการด้านหลักทรัพย์ หุ่นกู้ และบริการธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ ความสำเร็จ จากการดำเนินงานในปี 2561 ทำให้ธนาคารได้รับรางวัลหลายด้าน เช่น ธนาคารยอดเยี่ยมในประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีสาขาต่างประเทศ และเป็นธนาคารไทยที่ยังคงรักษาความเป็นธนาคารเอกชนไทย

ธนาคารพาณิชย์เอกชนที่คัดเลือกได้อันดับที่ 2 คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นโดยพระบรมราชานุญาต เมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2449 เป็นธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรกตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ยังคงดำเนินกิจการอยู่กระทั่งทุกวันนี้ ธนาคารมีผู้ถือหุ้นใหญ่ คือ พระบรมวงศานุวงศ์ ต่อมามอบให้สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ดูแลแทน เมื่อปี พ.ศ. 2560 ธนาคาร มีกำไรสุทธิตามงบการเงินรวมจำนวน 43,152 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 9.4 จากจำนวน 47,612 ล้านบาท ในปี 2559 ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการสำรองหนี้สงสัยจะสูญ เมื่อปี พ.ศ. 2559 ธนาคารเริ่ม ภารกิจยกระดับการเปลี่ยนผ่านองค์การและการดำเนินงานของธนาคารภายใต้โครงการ SCB Transformation มีเป้าหมายคือ การปรับรากฐานองค์การเป็นหลักสำคัญ ส่วนในปี พ.ศ. 2561 ธนาคารมุ่งมั่นต่อการเป็นธนาคารที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ พร้อมทั้งเสริมสร้างที่ดีให้แก่ลูกค้าของธนาคาร ด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์การ วิธิดำเนินธุรกิจ และประยุกต์รากฐานให้มีความ แข็งแกร่ง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ปิดสาขากว่า 200 สาขา

เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพบริการด้วยระบบดิจิทัล โดยมีเป้าหมายของแผนในอนาคตคือ ลดสาขาลงอีกจาก 1,153 สาขา ให้เหลือเพียง 400 สาขา

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดองค์การเพื่อเป็นตัวแทนธนาคารพาณิชย์เอกชนสำหรับดำเนินการวิจัยครั้งนี้ คือ ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารไทยพาณิชย์ ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องมีคุณลักษณะประการหนึ่งคือ องค์กรต้องประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องติดต่อกันในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งหากพิจารณาจากตารางที่ 6 ธนาคารพาณิชย์เอกชนที่มีผลกำไรสูง ติดอันดับสูง 3 อันดับแรก (top three) ประกอบกับธนาคารทั้ง 2 แห่งนี้ ผ่านช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 จึงมีประสบการณ์และดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ปรับแผนพัฒนา ปฏิรูปโครงสร้าง (Reengineering) สำหรับเพื่อดำเนินธุรกรรมทางการเงินธนาคาร ตามระเบียบข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทย และยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงปรับตัวให้เข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งถือเป็นองค์กรที่มีการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีขององค์กรสมรรถนะสูง เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงนำมาเป็นแนวทางการวิจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ต้องประกอบคุณลักษณะ 8 ด้าน คือ 1) ด้านการนำองค์กร 2) การวางแผนและกลยุทธ์ขององค์กร 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน 5) การให้ความสำคัญกับบุคลากร 6) การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี 7) คุณค่าการปฏิบัติงาน และ 8) การสร้างเครือข่ายและขยายความร่วมมือ เมื่อพิจารณาร่วมกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดจากนโยบายรัฐบาล นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นประเด็นท้าทายต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรประเภทธนาคารพาณิชย์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังมีประเด็นพื้นฐานที่ควรศึกษา เช่น นโยบายรัฐบาล การพัฒนานวัตกรรม ปัญหาต่อระบบเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาโครงสร้างประชากร เพราะมีผลต่อระบบการจัดการของธนาคาร มีรายละเอียดดังนี้

1. นโยบายภาครัฐที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค คือ รัฐบาลได้ดำเนินการตามโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก หรือ Eastern Economic Corridor: EEC มีเป้าหมายเพื่อยกระดับการธุรกิจ อุตสาหกรรมเป้าหมายที่ได้รับการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศไทย สู่การเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมแห่งภูมิภาค และเป็นเขตเศรษฐกิจระดับโลก

เป็นโดยรัฐบาลได้อนุมัติลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค เพื่อพัฒนาศักยภาพเขตพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ให้รองรับการลงทุน โดยโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภคที่อนุมัติ ได้แก่ โครงการขยายสนามบินอู่ตะเภา และพัฒนาเป็นศูนย์กลางการบิน และการซ่อมบำรุงอากาศยาน หรือ Maintenance Repair and Overhaul: MRO โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมต่อระหว่างสนามบิน 3 แห่ง (สุวรรณภูมิ-ดอนเมือง-อู่ตะเภา) โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าเรือมาตาบุตรระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ และโครงการพัฒนาโครงข่ายรถไฟเชื่อม 3 ท่าเรือ เพื่อพัฒนาระบบการจัดการขนส่งแบบบูรณาการรถไฟและท่าเรือแบบไร้รอยต่อ (Seamless Operation) เป็นการส่งเสริมการลงทุนในเขตนี้ โดยให้สิทธิประโยชน์พิเศษมากกว่าเขตอื่นที่เคยมีมา ทั้งนี้เพื่อยกระดับประเทศไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาระบบการจัดการแนวใหม่ เพื่อประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ประเทศไทย 4.0

2. การพัฒนาเชิงนวัตกรรม เนื่องจากกระแสการพัฒนาทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาเทคโนโลยีสู่ระบบดิจิทัล ทำให้มีการพัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ เช่น Smart Phone และ Computer ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงสื่อดิจิทัลมากขึ้น อุปกรณ์เหล่านี้ก่อให้เกิดพฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ซึ่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น ทั้งการโอนเงินชำระเงิน การกู้ยืมเงิน การวางแผนจัดการสินทรัพย์ สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลา

3. การพัฒนาเชิงนวัตกรรมที่สร้างความสะดวกรวดเร็วต่อระบบธุรกรรมทางการเงิน แต่การใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วชนิดจำกัด ได้เกิดความเสียหายต่อธนาคารผู้ให้บริการ ส่งผลกระทบกับความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร เป็นปัญหาต่อระบบเครือข่ายสังคม (Social Network) จึงต้องระดมสรรพกำลังคนมาปกป้องข้อมูลของลูกค้า มาตรการป้องกันการโจรกรรมบนระบบเครือข่าย หรือการจัดการความปลอดภัยทางไซเบอร์

4. ปัญหาโครงสร้างประชากรของประเทศไทย เนื่องจากประเทศเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบ ปรากฏการณ์ทางสังคมนี้ทำให้คนวัยทำงานลดลงทุกปี กล่าวคือในปี พ.ศ. 2578 คนไทย 1 ใน 5 มีอายุมากกว่า 65 ปี ซึ่งทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญปัญหาขาดแคลนแรงงานทั้งด้านปริมาณ และแรงงานที่มีทักษะหรือแรงงานฝีมือ

5. นโยบายเปิดเสรีทางการค้าทำให้สังคมก้าวสู่ระบบทุนนิยม เน้นการพัฒนาเทคโนโลยี มีการแข่งขันด้วยภูมิปัญญา (Knowledge Competition) และการแข่งขันด้วยคุณภาพ ภูมิปัญญาบุคคลที่มีทักษะฝีมือ ในขณะที่รูปแบบการเรียนการสอนมุ่งทดสอบความจำ ขาดความคิดสร้างสรรค์

การเรียนรู้สภาพแวดล้อม/ความเป็นจริงทางสังคม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นสำคัญต่อการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ภูมิปัญญา แรงงานมีฝีมือ เป็นต้น

การทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง พบว่า ต้องคุณลักษณะ 8 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการนำองค์การ
2. ด้านการวางแผนและกลยุทธ์ขององค์การ
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน
5. การให้ความสำคัญกับบุคลากร
6. การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี
7. ด้านคุณค่าการปฏิบัติงาน
8. การสร้างเครือข่ายและขยายความร่วมมือ

ประกอบกับการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการและพัฒนาองค์การ ซึ่งมีทั้งแนวคิดการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดการพัฒนาองค์การนวัตกรรม รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ทั้งนี้เพราะแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมีคุณลักษณะใกล้เคียงสอดคล้องกับคุณลักษณะการเป็นองค์การสมรรถนะ ผู้วิจัยจึงนำมาประยุกต์เพื่อดำเนินการวิจัยและตอบวัตถุประสงค์การวิจัยคือ มุ่งจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดประเด็นสำหรับรวบรวมข้อมูลไว้ 3 ประเด็น ได้แก่

1. การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะและปัจจัยกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์สู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
2. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการธนาคารพาณิชย์สู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
3. การศึกษาแนวทางการกำหนดและการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์สู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

สรุป การศึกษาเอกสารพบว่า แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์การ การบริหารจัดการ รวมทั้งการสร้างและพัฒนา เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์ มีบทบาทความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ หากมีกลยุทธ์เชิงบริหารจัดการที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อม มีการโครงสร้างเชิงระบบ การพัฒนาขีดความสามารถผู้นำ การสร้างคุณค่าทรัพยากร มนุษย์ การพัฒนาองค์การแห่งนวัตกรรม ฯลฯ ปัจจัยเหล่านี้หากมีการศึกษาเพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสม ย่อมสามารถพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่สร้างประโยชน์ ความมั่นใจ ให้แก่ประชาชนและสังคมทั้งปัจจุบันและอนาคตได้

ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

การศึกษาตอนที่ 2 นี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เจาะจงผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารที่มีบทบาทในการปฏิบัติงานตามนโยบายธนาคารพาณิชย์เอกชนคือ ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารไทยพาณิชย์ ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ธนาคารละ 5 คน รวมทั้งหมด 10 คน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกัน ผู้วิจัยจึงใช้แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับเดียวกัน เป็นเครื่องมือสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 10 คน การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ตามการนัดหมายด้วยตนเอง แล้วนำคำให้สัมภาษณ์เชิงลึกมาประมวลผลด้วยการตัดทอนบทสนทนาประกอบเพื่อเสริมความเข้าใจ และเนื้อหาที่ไม่เข้าประเด็น ให้เหลือแต่สาระสำคัญเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ดังนั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงขอนำเสนอเฉพาะภาพรวมเท่านั้น ดังปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเรียงลำดับเนื้อหาตามแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

แนวคำถามข้อที่ 1 สภาพการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนในปัจจุบัน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ข้อมูลเป็นที่สังเกตว่า มีทิศทางเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ธนาคารพาณิชย์ ส่วนใหญ่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แนวทางที่ชัดเจน ทั้งผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้นำมีความสามารถ กล้าตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบสูง พร้อมทั้งมีระบบส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม มีมาตรการจูงใจในการพัฒนาขีดความสามารถ อาทิ Career Path สู่ตำแหน่งผู้นำ ประกอบกับการบรรจุ แต่งตั้งผู้บริหาร คัดเลือกด้วยระบบที่มีคุณภาพ จึงได้พนักงานที่ความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์การที่ดี ในขณะที่การพัฒนาองค์การมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ปานกลาง ระยะยาว ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันที โดยกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จตามสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ อีกทั้งยังมีแผนสำรองสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อหลีกเลี่ยงวิกฤติและปรับทิศทางให้เกิดความเป็นไปได้สูง คิดค้นระบบบริการที่ตรงกับพฤติกรรมลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสอดคล้องกับกระแสสังคม ด้วยการสร้างความพึงใจในคุณภาพบริการเพื่อเพิ่มและรักษาฐานลูกค้า บริหารการ

จัดการโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์การกระตือรือร้นและตื่นตัวต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และเป็นองค์การนำด้านปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เห็นได้จากโครงการทางสังคมในรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility) นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งต่างมุ่งพัฒนาระบบคุณภาพด้วยนวัตกรรมบริการ e-Banking ผ่าน Application/QR Code เช่น การชำระเงินผ่านระบบพร้อมเพย์บนมือถือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตั้งข้อสังเกตว่า ด้วยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในแง่ความมั่นคง คนอยากร่วมงานเพราะมีรายได้ดี แต่ข้อเท็จจริงนั้นมีจำกัดบางประการ ซึ่งต้องมีปรับแก้ตามสถานการณ์ของแต่ละธนาคารและแต่ละสาขา คือ ผู้นำ/ผู้บริหาร และพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่เปิดรับฟังความคิดเห็นหรือรับข้อมูลที่แตกต่างได้ง่ายๆ โดยมุ่งเป้าหมายความสำเร็จขององค์การเป็นที่ตั้ง ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อระบบการจัดการ ระบบงานในเชิงปฏิบัติ อย่างไม่เป็นทางการ เห็นได้ในลักษณะการแยกส่วนงาน ต่างคนต่างทำ ซ้ำซ้อนเกิดความล่าช้า ส่งผลต่อคุณภาพบริการ เกิดอคติระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ ในส่วนระดับพนักงานคนรุ่นใหม่หรือคนเจนเนอเรชันใหม่ มีความรู้ มีอิสระทางความคิด สร้างสรรค์งานได้ดี แต่ขาดประสบการณ์และวุฒิภาวะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง/หน้าที่ความรับผิดชอบ การปรับแผนกลยุทธ์ทำได้ยาก เพราะไม่ได้รับความร่วมมือจากระดับปฏิบัติ พนักงานบางรายได้รับมอบหมายงานปริมาณที่เกินขีดความสามารถ ทำให้งานขาดคุณภาพ ไม่เป็นบรรลุปเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพที่แท้จริง การประเมินผลการทำงาน ใช้ตัวชี้วัดที่ยังอาศัยดุลพินิจของหัวหน้างาน ทำให้วัฒนธรรมองค์การเกิดระบบอุปถัมภ์

หากธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยค้นหากลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี สร้างโอกาสพัฒนาองค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ เพราะแรงเสริมจากนโยบายรัฐบาล การเปิดประเทศสู่การค้าเสรี ความร่วมมือระหว่างกลุ่มประเทศเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน ประกอบกับธนาคารแห่งประเทศไทย ปรับเปลี่ยนระเบียบใหม่ ทำให้มาตรฐานธนาคารพาณิชย์เอกชนมีความมั่นคงเป็นที่เชื่อถือโดยทั่วไป แม้มีอุปสรรคด้านการพัฒนานวัตกรรมระบบบริการทางการเงินอยู่บ้าง ซึ่งกำลังพัฒนาได้ในระดับดีพอสมควร แต่สิ่งที่ต้องระวังคือ ความผันผวนทางเศรษฐกิจโลก การพึ่งพาการส่งออก มีผลต่อการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

แนวคำถามข้อที่ 2 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชน

การศึกษาสภาพแวดล้อม แบ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีปัจจัยที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรคือ การหาจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นค้นหาโอกาสและอุปสรรคที่มีผลต่อการจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากการศึกษาวรรณกรรมพบว่า องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีแนวคิด 7's Model ของ McKinsey และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก นิยมใช้องค์ประกอบการวิเคราะห์ PESTL แนวคำถามจึงเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็น ในขอบเขตแนวคำถามดังกล่าว ซึ่งสามารถประมวลได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

ด้านกลยุทธ์

ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวสำหรับบริหารจัดการโอกาสและอุปสรรคในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักถึง จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงการกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งกลยุทธ์ (Strategies) ก็จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย โดยธนาคารจะให้ความสำคัญในเรื่องของ การเพิ่มศักยภาพของลูกค้า หมายถึง การให้คำปรึกษา พร้อมนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองและตรงตามความต้องการของลูกค้าทุกประเภท พร้อมนำเสนอความทันสมัยและความสะดวกสบาย ตรงตามความต้องการทางการเงินในรูปแบบใหม่ และไม่มีข้อจำกัดในการใช้บริการ และเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกิดขึ้น และนำเสนอบริการทางการเงินที่เน้นนวัตกรรมเพื่ออนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางพัฒนาของธนาคารแห่งประเทศไทยและการส่งเสริมจากภาครัฐบาล นอกจากนี้ธนาคารยังให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าในตลาดต่างประเทศ ซึ่งธนาคารมีเครือข่ายสาขาในต่างประเทศและส่งเสริมการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย"

โครงสร้างองค์กร

ธนาคารพาณิชย์มีการจัดโครงสร้างองค์กรในการบริหารงานที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับคณะกรรมการธนาคาร มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายธนาคาร และมอบหมายให้ระดับบริหารเป็นผู้ดำเนินการส่งมอบนโยบาย และระดับคณะกรรมการบริหาร ผู้รับมอบนโยบายสู่การปฏิบัติต่อไป โดยโครงสร้างองค์กรแบ่งตามลักษณะของงาน คือ ฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายปฏิบัติการ ในแต่ละสายงานจะมีสายงานหลักและสายงานย่อย และสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น มีลักษณะเป็นแนวตั้ง ซึ่งโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจนทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

ระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน

เมื่อการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความชัดเจน ผู้บริหารฝ่ายกำกับดูแล ต้องจัดระบบบริหารจัดการ และกระบวนการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดทำความเข้าใจกับพนักงาน ภายใต้ระบบที่ความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันได้ทั้งองค์การ มีการติดต่อสื่อสารด้วยเครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในทุกช่องทาง ทั้งนี้เพื่อให้บริการแก่พนักงานในองค์การ และให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนบริการลูกค้า เช่น บริการธุรกรรมทางเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) เป็นต้น

บุคลากร

ธนาคาร มีการดูแลและสอนงานโดยบุคลากรที่มีประสบการณ์ การจัดกลุ่มเพื่อการสื่อสารของบุคลากรต่างสายงาน รวมทั้งปรับปรุงและเพิ่มหลักสูตรอบรมให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เช่น การบริหารโครงการ ภาษาต่างประเทศ และการเพิ่มพูนทักษะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อให้สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะทางสังคม เช่น คุณค่าทางด้านอารมณ์และความรู้สึก ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมขององค์การ นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์มีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานในบทบาทใหม่ที่จะเปลี่ยนไป นอกจากนี้ธนาคารยังมุ่งเน้นส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกบริการให้แก่พนักงานธนาคาร และปลูกฝังแนวคิดในการใช้วิจารณ์ญาณเพื่อเป็นแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ รวมถึงหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว ความคล่องตัวในการทำงานให้สำเร็จ มากกว่าการทำงานให้เสร็จ โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ธนาคารไม่เลือกปฏิบัติด้วยเหตุผลด้านชาติกำเนิด ศาสนา และเพศ อีกทั้งยังกำหนดกฎเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นของพนักงาน โดยพิจารณาตามผลประเมินการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จของงาน และศักยภาพพนักงาน

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ

ธนาคารพาณิชย์ มีการพัฒนาทักษะและกระบวนการทางความคิดให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอสำหรับการเตรียมความพร้อมในการทำงานรูปแบบใหม่ โดเน้นการสร้างนวัตกรรม และพัฒนาบทบาทของพนักงานให้สามารถบริการได้อย่างเข้าถึงความต้องการของลูกค้า และเพิ่มขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีในองค์การ เช่น เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การนำเสนอบริการทางการเงินอย่างครบวงจร การขายในลักษณะให้คำปรึกษา การวางแผนการจัดการสินทรัพย์ และการบริการธุรกรรมทางการเงิน นอกจากนี้ พนักงานยังได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ กลยุทธ์ทางธุรกิจ และการปรับตัวเพื่อรับมือกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความไม่ชัดเจนของสถานการณ์โลกอีกด้วย

รูปแบบการบริหารจัดการ

มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการสั่งการ การปฏิบัติการ และการรายงานผล มีการทำงานเป็นทีม และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ในกรณีที่มีประเด็นเร่งด่วน ผู้บริหารระดับสูงนัดประชุมทันทีเพื่อดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์และหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม

ค่านิยมร่วมกัน

จากการข้อมูลที่ได้ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ กำหนดค่านิยมหลักตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตนไว้อย่างชัดเจน สามารถประมวลได้ว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เช่น การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่เหมาะสม การบริการสินเชื่อด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ ความสะดวกสบายในการโอน สั่งจ่าย ถอนเงินด้วยระบบอัตโนมัติที่หลายช่องทาง เหล่านี้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งมีค่านิยมร่วมอย่างเป็นรูปแบบแล้ว อาจมีบางค่านิยมร่วมที่แตกต่างกันอยู่บ้าง เนื่องจากบริบท และความสามารถหลักในระบบการธนาคารระหว่างประเทศ คุณภาพบริการทั้งจากระบบบริการของพนักงานและระบบอัตโนมัติที่มีการแข่งขันกันสูง รวมถึงความมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วย

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชน มีหลายปัจจัย ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็น ว่า ต้องพิจารณาจากหลักที่นิยมใช้การวิเคราะห์คือ PESTL มีข้อมูลดังนี้

ด้านนโยบาย (Policy)

รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยสู่ ประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ Value-Based Economy หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ในส่วนของธนาคารพาณิชย์เอกชนรัฐบาลได้วางแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) แผนยุทธศาสตร์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) อย่างครบวงจร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงิน (Payment Infrastructure Development) แผนดังกล่าวช่วยสนับสนุนเป้าหมายของการพัฒนาไปสู่การเป็นสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) และทำให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินและกิจกรรมทางเศรษฐกิจมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ลดต้นทุนและช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ เพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนเสริมสร้างความมั่นคงให้กับระบบ

การเงินของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาระบบธนาคารพาณิชย์ ระยะที่ 3 ที่ออกโดยธนาคารแห่งประเทศไทย แผนดังกล่าวเป็นแผนระยะ 5 ปี (พ.ศ.2559 - 2563) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระบบธนาคารพาณิชย์ของไทย มีศักยภาพใน 4 ด้าน คือ 1) ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์มีประสิทธิภาพและแข่งขันได้และสนับสนุนบริการทางดิจิทัล (Digitization) 2) เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการทางการเงินแก่ผู้บริโภค (Access) 3) สร้างบริการทางการเงินระหว่างประเทศเพื่อสนับสนุนการค้าการลงทุนเชื่อมโยงกันในภูมิภาค (Regionalisation) และ 4) มุ่งสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินที่มั่นคง (Enabler) นอกจากนี้รัฐบาลยังส่งเสริมการลงทุน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้การลงทุนทั้งจากภาครัฐและเอกชนโดยให้ธนาคารพาณิชย์มีบทบาทในการทำให้ระบบการเงินและเศรษฐกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่องรวมถึงธนาคารพาณิชย์จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการส่งผ่านเงินทุนไปยังผู้ร่วมในโครงการภาครัฐซึ่งปัจจุบันรัฐบาลมีโครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภคที่สำคัญ ได้แก่ โครงการการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะการพัฒนาเส้นทางคมนาคมขนส่ง และการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ในพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ให้เป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สำคัญของไทย และภูมิภาคอาเซียน จากนโยบายการสนับสนุนของรัฐบาลและการสนองตอบของธนาคารพาณิชย์ ตามนโยบายที่กำหนดแล้ว การบริหารของธนาคารพาณิชย์ดำเนินกิจการภายใต้กฎหมายและข้อกำหนดของภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ออกนโยบายและข้อกำหนดต่างๆ เพื่อควบคุมการดำเนินการของธนาคารพาณิชย์ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย และถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ซึ่งธนาคารพาณิชย์จะต้องปฏิบัติตามเพราะการดำเนินการของภาครัฐ ในฐานะเป็นผู้ที่มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารประเทศ การบริหารของธนาคารพาณิชย์จะต้องอยู่ภายใต้กรอบข้อกำหนดที่กำหนดเพื่อให้การบริหารกิจการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

ด้านเศรษฐกิจ (Economics)

การรวมกลุ่มของประเทศในภูมิภาค แนวโน้มการรวมกลุ่มของประเทศต่างๆ ในเอเชีย ตลอดจนการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ทำให้ตลาดมีขนาดใหญ่และเปิดกว้างขึ้น ประกอบกับภาครัฐของประเทศในภูมิภาคนี้มีการลงทุนเพื่อเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เข้าด้วยกัน ช่วยอำนวยความสะดวกทั้งในด้านการค้า บริการ การลงทุน และการเคลื่อนย้ายบุคคลข้ามแดน และสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประเทศในภูมิภาค นอกจากนี้การขยายตัวของภูมิภาคเอเชียตะวันออก แผนพัฒนา

เส้นทางสายไหมใหม่ (Belt and Road Initiative) และนโยบายขยายการลงทุนในต่างประเทศ (Going Out Policy) ของจีน รวมทั้งนโยบายมุ่งสู่ใต้ใหม่ (New Southbound Policy) ของไต้หวัน เป็นปัจจัยที่ดึงดูดการลงทุนเข้ามาในภูมิภาค โดยเฉพาะในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งรวมถึงประเทศไทย นโยบายดังกล่าวส่งผลต่อการค้าการลงทุน

ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socail)

พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นความสะดวกสบายและเข้าถึงการใช้งานได้ง่าย ไม่มีข้อจำกัดว่าการทำธุรกรรมทางการเงินต้องไปที่ธนาคารพาณิชย์เท่านั้น การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล โดยเฉพาะด้านการชำระเงินออนไลน์ ซึ่งเป็นกระแสนิยมทั้งในและต่างประเทศ ผู้บริโภคมีความต้องการหลากหลายมากขึ้น รวมถึงมีผู้ให้บริการรายอื่นทั้งที่เป็นธนาคารพาณิชย์และไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์สามารถเข้ามาทำธุรกิจประเภทนี้ ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ธนาคารต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจไปสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยการรับเทคโนโลยีใหม่ๆ มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ ในขณะเดียวกันธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจในด้านต่างๆ ที่ดำเนินการด้วยระบบดิจิทัลเป็นหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านอุปสรรคทางไซเบอร์ (Cyber Risk) หรือความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) หรืออุปสรรคทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งปัจจุบันเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และรูปแบบที่หลากหลาย รวมทั้งมีความซับซ้อนมากขึ้น สร้างความเสียหายและส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นผู้ให้บริการและลูกค้าผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ ยังมีผลต่อต้นทุนของธนาคารในการบริหารจัดการ และ/หรือการกำหนดเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายกับธนาคาร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียได้

ด้านเทคโนโลยี (Technology)

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมทางการเงินส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ การขยายตัวอย่างรวดเร็วของการใช้อุปกรณ์ Smart Phone และ Tablet ทำให้ประชาชนทั่วไปเข้าถึงสื่อดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ โดยปรับช่องทางสาขาให้เหมาะสม ทั้งปริมาณสาขาที่มีอยู่และรูปแบบการให้บริการที่มีความรวดเร็วและทันสมัย พร้อมกันนี้ต้องพัฒนาช่องทางธนาคารดิจิทัล สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแอปพลิเคชัน โหมบาย แบนคกิ้ง ที่เน้นความสะดวกสบายและรวดเร็ว ทั้งการชำระเงิน

การโอนเงิน การกู้ยืมเงิน การระดมทุน และการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ให้เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตในปัจจุบัน

ด้านกฎหมาย (Law) หรือข้อบังคับที่ใช้กับธนาคารพาณิชย์เอกชน

เช่น พระราชบัญญัติธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เป็นกฎหมายที่วางกรอบเพื่อให้ธนาคารพาณิชย์มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง มีความระมัดระวังไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่เงินฝากของประชาชน มีเกณฑ์การกำกับเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนและผู้ฝากเงิน

แนวคำถามข้อที่ 3 ทิศทางการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงทิศทางการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ เพื่อรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ในปัจจุบันต่างได้รับบทเรียนจากวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 จึงมีการปรับโครงสร้างองค์การเชิงบูรณาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การกะทัดรัด คล่องตัว ประหยัดค้ำค่า ตามหลักธรรมาภิบาลหรือบรรษัทภิบาลในภาคเอกชน แต่ต้องเผชิญกับความท้าทายและความเสี่ยงจากกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจที่มีความผันผวนสูง ทำให้เกิดความซับซ้อน ความไม่แน่นอนที่คาดคะเนยาก จึงผลลัพธ์ไม่ชัดเจนนักสำหรับระบบเศรษฐกิจ ธนาคารพาณิชย์จึงควรสร้างภูมิคุ้มกัน ให้ทางเลือกหลากหลายมิติ อาทิ การปรับโครงสร้างเพื่อยกระดับศักยภาพ เช่น การเตรียมนโยบายรองรับเทคโนโลยีที่พัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดูแลเสถียรภาพระบบการเงินโดยเน้นการประเมินความเสี่ยงเชิงระบบ ระบบการวิเคราะห์ ประเมินผล ที่สำคัญคือ ธนาคารควรส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารเศรษฐกิจ ส่งเสริมทัศนคติและค่านิยมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในทุกภาคส่วน สังคม ทั้งวิถีชีวิตประจำวันของลูกค้ำ การประกอบธุรกิจของนักลงทุน เหล่านี้ธนาคารสามารถเข้าไปมีบทบาทที่ผลักดันให้เศรษฐกิจไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามนโยบายรัฐบาล

ทิศทางการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอไว้หลากหลายแนวทางและเหตุผลดังนี้ 1) กลยุทธ์รองรับการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีด้วยระบบการเงินการธนาคารเพราะปัจจุบันเทคโนโลยีพัฒนาไปไกลและรวดเร็วมาก 2) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับกระแสโลกและเทคโนโลยี 3) ยึดการจัดการตามหลักการดูแลกิจการที่ดี/หลักธรรมาภิบาลเพื่อป้องกันวิกฤตเศรษฐกิจ 4) พัฒนาระบบพาณิชย์ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ 5) กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพการให้บริการโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 6) ปรับ

องค์การให้มีความยืดหยุ่นตามสภาพแวดล้อม 7) พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8) กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จและสร้างระบบจูงใจที่เหมาะสมกับองค์การ 9) พัฒนาสมรรถนะพนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการ 10) สร้างภูมิคุ้มกันองค์การด้วยการส่งเสริมบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ 11) การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขัน 12) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเชิงระบบ (Systemic Risk) 13) การสร้างเครือข่ายและขยายความร่วมมือ 14) ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) 15) จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการพัฒนาองค์การ 16) สร้างภาพลักษณ์องค์การในประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) 17) กลยุทธ์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) 18) สนับสนุนบริการทางดิจิทัล (Digitization) 19) การพัฒนาศักยภาพด้านระบบสารสนเทศ 20) กลยุทธ์การเตือนภัยทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

แนวคำถามข้อที่ 4 แนวทางการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

จากการทบทวนวรรณกรรม นักวิชาการเสนอแนะไว้ว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะการเป็นองค์การสมรรถนะสูงสำหรับองค์การประเภทธุรกิจการเงินอย่างธนาคารพาณิชย์เอกชน ควรมีคุณลักษณะ 8 ด้าน หรือมากกว่านี้หากสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป คุณลักษณะที่สำคัญได้แก่ 1) ด้านการนำองค์การ 2) ด้านการวางแผนและกลยุทธ์ขององค์การ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน 5) การให้ความสำคัญกับบุคลากร 6) การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี 7) ด้านคุณค่าการปฏิบัติงาน และ 8) การสร้างเครือข่ายและขยายความร่วมมือ ดังนั้นแนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจึงเน้นคุณลักษณะ 8 ด้าน ปรากฏผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนาในแต่ละคุณลักษณะดังนี้

1. ด้านการนำองค์การ

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า ด้านการนำองค์การเป็นองค์ประกอบแรกที่มีความสำคัญต่อการมีสมรรถนะสูง เป็นการให้ความสำคัญกับความสามารถหลักและเป้าประสงค์ขององค์การที่เกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่าง เจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารที่มีบทบาทหลัก มีศักยภาพในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ สร้างความเชื่อมั่นในองค์การให้กับพนักงานทุกระดับชั้น ด้วยสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันพร้อมเปิดใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงความซื่อสัตย์ จริตใจ มีมาตรฐาน และคุณธรรมสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดแก่พนักงาน ด้วยการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน อีกทั้งรักษาคำห้คำพูดและการกระทำ มีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์มองการไกลสามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำภายใต้สภาวะการณ์ที่กำลังเผชิญได้อย่างดี แก้ปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ มีความมุ่งมั่นและรูปแบบการนำ

องค์การที่เข้มแข็ง มีความเป็นมืออาชีพ ด้วยหลักในทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เน้นความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำพาองค์การฝ่าวิกฤตไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมพนักงานซึ่งเป็นบริวารให้การสนับสนุนงานแต่ละด้านที่มอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ส่งงานหนึ่งอย่าง ได้ผลมากกว่าหนึ่งอย่าง งานสำเร็จอย่างหนึ่งแล้วได้ผลพวงอีกงานหนึ่ง เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การนำองค์การ ควรคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์เอกชนทั่วไป ต้องเป็นนักคาดการณ์อนาคตที่แม่นยำ วิสัยทัศน์ระยะสั้นถึงจุดไหน ระยะกลางต้องพัฒนาได้เพียงใด ระยะยาวถึงจุดมั่นคงเพียงไร สร้างเสริมประสบการณ์ ถ่ายทอดความรู้ให้คนรุ่นต่อไป เพื่อทดแทนและเชื่อมโยงงานให้มีความต่อเนื่อง เพื่อนำพาองค์การสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกลยุทธ์ที่ผู้นำคิดค้นและใช้ในการฝ่าฟันวิกฤตให้องค์การอยู่รอดปลอดภัย มีการจัดประชุมเตรียมความพร้อม ระดมสมองแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน กำหนดแผนปฏิบัติ แปลงแผนสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วเท่าทันสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถปรับวิกฤตเป็นโอกาสให้องค์การ สู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะในทุกสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้

ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยทำหน้าที่กำหนดนโยบาย มาตรการให้มีการอบรม ฝึกปฏิบัติ หัวหน้างานต้องสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ให้สามารถทดแทนกันได้ รวมถึงกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่มีลักษณะสำคัญคือ พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มมูลค่า รวมถึง ผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อให้เกิดความไว้วางใจและเต็มใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นอีกว่า การรับฟังและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เป็นอีกหนึ่งประการที่สร้างสัมพันธ์ที่ดีและเป็นการพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกันทำให้เกิดแรงศรัทธาการทำงานฟันฝ่าอุปสรรคไปด้วยกัน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้มั่นใจว่าองค์การมีความยั่งยืนและจะตั้งใจทำงานสุดความสามารถเพื่อให้องค์การอยู่ได้

ผู้บริหารต้องเป็นผู้พัฒนาคนสู่ความมีภาวะผู้นำเสมอ สามารถสร้างแรงศรัทธาและเชื่อถือให้กับพนักงานได้ ผู้นำมีความซื่อสัตย์ มีความรู้ ความสามารถและสนใจธุรกิจของธนาคารแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว สร้างการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็น เพื่อร่วมกันตัดสินใจ ให้มีความสำคัญกับพนักงาน เพื่อให้ทุ่มเทพร้อมกับองค์การอย่างเต็มกำลังความสามารถ ผู้นำองค์การต้องเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีบทบาทผู้นำและสามารถแสดงศักยภาพในการบริหารจัดการ

ที่มีคุณภาพ ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์ มีความมุ่งมั่นและมีรูปแบบการนำองค์การที่เข้มแข็ง มีความเป็นมืออาชีพและมีหลักในการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและในระดับสากล มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำพ่องค์การฝ่าวิกฤตไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังพบว่าสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การนำองค์การของผู้บริหารต้องเป็นศูนย์รวมจิตใจและได้รับการยอมรับจากพนักงานทุกระดับ การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นระหว่างคนในองค์การเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นในองค์การให้กับบุคลากรทุกระดับชั้นมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันพร้อมเปิดใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงความซื่อสัตย์ จริ่งใจ มีมาตรฐาน และคุณธรรมการสร้างแรงศรัทธาให้เกิดแก่ผู้บริหาร สะท้อนให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อถือในตัวของผู้บริหารซึ่งเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุกฝ่ายร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จ การรักษาคำหว่านคำพูดและการกระทำ ความซื่อสัตย์สุจริต และความทุ่มเทในการทำงานของผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีกับพนักงานทุกระดับชั้นและการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อการตัดสินใจ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ ซึ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญของผู้นำองค์การ

2. ด้านการวางแผนและกลยุทธ์ขององค์การ

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า ในฐานะองค์การด้านธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบการเงินการธนาคาร การกำหนดนโยบาย วางแผนด้านการตลาดเงิน โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านบริหารจัดการ เพื่อใช้เป็นเข็มทิศและเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจและปฏิบัติ กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การ หมายรวมถึงการให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมภายใน อาทิ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ เปิดเวทีให้นำความคิดเห็นสร้างสรรค์มาแสดง ใช้แรงเสริม การส่งเสริม สนับสนุน ให้องค์การมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดนโยบาย การพัฒนาองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูง ยึดหลักเกณฑ์ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ฝ่ายแผนงานและวิชาการนำไปศึกษา คัดค้นเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการ ฝ่ายปฏิบัตินำแผนงานไปสร้างกลยุทธ์เชิงบริหารจัดการ ให้มีความเหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์การ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างทันต่อเหตุการณ์ และมีการเชื่อมโยงเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ และต้องมีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวแสดงความคิดเห็นไว้ว่า องค์การมีการวางแผนทั้งระยะสั้นเป็นรายปี และระยะยาว 3-10 ปี ไว้อย่างชัดเจน โดยมีการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงานระดับปฏิบัติงานให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และเนื่องจากธนาคารพาณิชย์เป็นองค์การที่

สำคัญขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ จึงต้องมีการวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของทางการอีกด้วย นอกจากนี้การวางแผนแล้วยังต้องมีกระบวนการติดตามแผนเป็นระยะทั้งราย 6 เดือน และรายปี ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ถ้าไม่จะต้องระบุสาเหตุ ปัญหา และแนวทางแก้ไขต่อไป รวมทั้งมีวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ตลอดจนมีการรายงานผลทุกไตรมาส หรือ 3 เดือน พร้อมทั้งเหตุผลประกอบ ซึ่งแสดงประเด็นและสาระสำคัญไว้ในรายงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสีย ได้ติดตามผล และรับทราบผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันองค์การได้กำหนดให้มีการวางแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน และจัดกิจกรรมในลักษณะฝึกซ้อมเป็นประจำทุกปี

การให้ข้อมูลยังพบว่า นอกจากการวางแผนและกลยุทธ์ขององค์การแล้วองค์การจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับแผนเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจุบันคนทั่วไปสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างง่ายดาย องค์การก็มีการวางแผนเพื่อรองรับการก้าวล้ำทางเทคโนโลยี โดยวางแผนปรับปรุงระบบเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลในปัจจุบันอีกด้วย ทั้งนี้องค์การต้องมีการวางแผนและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตาม disruptive world โดยมีการสื่อสารกับบุคลากรในองค์การให้ตระหนักและเตรียมความพร้อมถึงการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และพร้อมที่จะปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยีที่องค์การให้ความสำคัญอย่างมากและวางแผนพัฒนาเพื่อรองรับการใช้งานและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

ผู้ให้สัมภาษณ์ยังแสดงความเห็นไว้ว่า องค์การมีการวางแผนและกลยุทธ์ขององค์การที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ ซึ่งเป็นเสมือนแผนที่ที่กำหนดทิศทางขององค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์การในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศจึงต้องมีการวางแผนและกลยุทธ์ที่ชัดเจนเหมาะสมกับภาคธุรกิจและสอดคล้องกับนโยบาย และข้อกำหนดจากหน่วยงานภาครัฐ การวางแผนจึงต้องมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุปัจจัยภายนอกทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ธนาคารพาณิชย์จึงมีการวางแผนขององค์การทั้งการวางแผนในระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้องค์การได้มีการวางแผนการเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดและกำหนดให้มีการฝึกซ้อมเป็นประจำทุกปี องค์การมีการถ่ายทอดสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงผ่านนโยบายสู่พนักงานในระดับปฏิบัติงานให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีกระบวนการติดตามผลและรายงานผลเป็นระยะ พร้อมกันนี้ได้สร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงานเตรียมความพร้อมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยให้ความสำคัญกับ

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีความก้าวล้ำทันสมัยอย่างต่อเนื่อง การวางแผนเพื่อรองรับการใช้งานและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปจึงมีความสำคัญและต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างต่อเนื่อง

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการศึกษาพบว่า ผู้มีส่วนได้เสียอาจเป็นได้ตั้งแต่ ประชาชน ผู้ประกอบกิจการ และส่วนราชการ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์การ การให้บริการจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีการสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการรวมทั้งรับฟังปัญหาและข้อร้องเรียน เพื่อนำมาพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทีพุดถึงเรื่องนี้ว่า การให้บริการลูกค้าจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ ความสะดวกสบายและที่สำคัญต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพราะไม่เช่นนั้น ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ และปัจจุบันยังเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาท องค์การจึงต้องให้ความสำคัญตอบสนองตลาดให้ทันและต้องตอบสนองนโยบายการสนับสนุนภาครัฐด้วย สำหรับองค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และมีหน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการต่างๆ ทางโทรศัพท์และทาง website ซึ่งตรงนี้ต้องนำมาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการให้มีความเหมาะสม ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า

ธนาคารพาณิชย์เอกชน ยังคงต้องคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ทันสมัย สะดวกสบาย เพื่อที่จะแข่งขันกับคู่แข่งทั้งที่เป็นธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเองและไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ เพราะการเข้าสู่ยุคดิจิทัล จะต้องทำทุกอย่างผ่านระบบมือถือ รวดเร็ว และก้าวล้ำนำสมัย ดังนั้นการมีระบบงานใหม่ๆ มารองรับการทำธุรกรรมแบบเดิมๆ ที่ผ่านมาเป็นการเพิ่มความหลากหลาย และแข่งขันกันมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ในอนาคตการแข่งขันคงมีความรุนแรงมากขึ้น แต่มองในแง่ดีก็เป็นการพัฒนาทั้งผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้ทัดเทียมกับสากล การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สามารถตอบสนองลูกค้า ก็เพื่อรักษาฐานเดิมและคงไว้ซึ่งลูกค้า เป็นเป้าหมายในระยะยาวที่มาก่อนคำว่ากำไร การแสวงหาแนวทางเพื่อเพิ่มคุณค่าให้ธุรกิจของลูกค้า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการก็ต้องพัฒนาไปพร้อมๆ กันกับการสร้างมิตรภาพที่ดีเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวเพื่อสร้างความประทับใจและยึดมั่นอยู่กับองค์การ

จากข้อมูลข้างต้นเห็นว่าผู้ให้ข้อมูล มีความเห็นตรงกันว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะลูกค้านั้นเป็นประชาชน ผู้ประกอบกิจการ และส่วนราชการ หากเป็นผู้ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์การแล้ว

การให้บริการจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมทั้งความสะดวกสบายของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้เสีย การสำรวจความต้องการของตลาดเพื่อให้องค์การนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เพราะการที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ต้องมีการพัฒนาและตอบรับความต้องการของลูกค้าเพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการรายอื่นได้ การสื่อสารสองทางเพื่อรับรู้ความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นทางฝั่งลูกค้าจึงมีความจำเป็น เพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีเพื่อสร้างความพึงพอใจและสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ และเพื่อขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ การพัฒนาจึงมีความจำเป็นเพราะการแข่งขันในปัจจุบันมีทั้งองค์กรที่เป็นธนาคารพาณิชย์และไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ ทั้งในและต่างประเทศ ต่างแข่งขันกันเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ธนาคารพาณิชย์จึงต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการไปพร้อมๆ กับการสร้างมิตรภาพที่ดีเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวเป็นการสร้างความประทับใจให้ลูกค้ายึดมั่นอยู่กับองค์กรตลอดไปซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะยาวที่มาก่อนคำว่ากำไร

4. ยึดธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน

ธนาคารพาณิชย์มีการพัฒนาเรื่องการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ การบริหารที่มีความโปร่งใส และมีธรรมาภิบาล เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นความมั่นคงในระยะยาว ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ธนาคารพาณิชย์มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งหน่วยงานภายใน และจากหน่วยงานภายนอกเป็นประจำ ซึ่งมีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส โดยมีคณะกรรมการเพื่มาดูแลผลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งถือว่าการบริหารงานที่มีจริยธรรมและเปิดเผย องค์กรมีความโปร่งใส เพราะระดับการประเมิน Corporate Governace ได้ระดับ 5 ดาว นอกจากนี้ยังมีการดำเนินโครงการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เป็นแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ด้านสังคมขององค์กร ซึ่งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผ่านการดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอยู่เสมอ ความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารพาณิชย์ที่พบเห็นได้คือ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของชุมชน การส่งเสริมความรู้ด้วยการมอบทุนการศึกษาให้แก่เยาวชน โดยเฉพาะเรื่องส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านการออม วินัยการเงินที่ดี แก่ประชาชนทุกช่วงวัย ผ่านช่องทางการให้บริการ และการสื่อสารของธนาคาร

องค์การมีข้อกำหนดที่เป็นบรรทัดฐานการจัดการด้านธรรมาภิบาลอย่างชัดเจน มีความสามารถหลักขององค์การให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมทั้งกำหนดความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง อย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านการประกอบกิจการที่ดีและถูกต้อง มีจริยธรรม และสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้พนักงานตระหนักถึงความซื่อสัตย์สุจริต

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูล ที่มีความเห็นตรงกันว่า การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาล บนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การ ธนาคารพาณิชย์จึงให้ความสำคัญและยึดมั่นต่อการดำเนินธุรกิจภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อความน่าเชื่อถือ นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นความมั่นคงในระยะยาว นอกจากนี้มีความเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ได้สร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงานโดยสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความยุติธรรม เห็นกับประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งถือเป็นแบบอย่างที่ดี ยังเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยธนาคารมีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของชุมชนและสังคม โดยเน้นการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านการออมและวินัยทางการเงินที่ดีแก่ผู้บริโภคทุกช่วงวัย ผ่านช่องทางบริการและการสื่อสารของธนาคารอีกด้วย ซึ่งเป็นประโยชน์กับสังคมและส่วนรวมโดยใช้ประโยชน์จากช่องทางบริการของธนาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. การให้ความสำคัญกับบุคลากร

การขับเคลื่อนองค์การของธนาคารพาณิชย์ด้วยกระบวนการคุณภาพเพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การหากได้รับการพัฒนาให้ตรงตามความสามารถและความชำนาญเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การ ธนาคารพาณิชย์ตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะนำความรู้ความสามารถมาใช้พัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง และมีสมรรถนะในการแข่งขัน เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน องค์การมีการส่งเสริมด้านสุขภาพ โดยมีห้องออกกำลังกาย มีชมรม และมีการจัดกิจกรรมหลายด้าน เพื่อให้พนักงานมาใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ และสร้างสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างพนักงานเมื่อพนักงานมีความสนิทกันก็จะสามารถทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและถือเป็นการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงทัศนะตรงกันว่า องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความต้องการของสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และปรับกลยุทธ์โดยส่งเสริมความรู้ทางด้านเทคโนโลยี โดยการจัดโปรแกรมการอบรมในหัวข้อต่างๆ ตามความชำนาญเพื่อเพิ่มพูนความรู้ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งองค์กรมีศูนย์ฝึกอบรมที่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์ สื่อการสอนที่ทันสมัย นอกจากนี้องค์กรยังมีระบบการอบรมผ่านช่องทาง e-learning หรือการส่งไปอบรมสัมมนาหลักสูตรภายนอกองค์กรซึ่งเป็นหน่วยงานชำนาญเฉพาะด้านภายนอก เป็นการสร้างเครือข่ายกับเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์อื่นเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีการส่งเสริมการฝึกปฏิบัติจากการลงพื้นที่ทำงานจริง สัมผัสจริง ทำงานจริง on the job training เพื่อให้พนักงานเจอกับประสบการณ์จริง ฝึกฝนการตัดสินใจเมื่อเจอกับสถานการณ์ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นจริง ฝึกการแก้ไขปัญหาทั้งปัญหาเฉพาะหน้าและปัญหาที่ต้องใช้ระยะเวลาในการแก้ไข การให้ความสำคัญกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้พนักงานไปปฏิบัติงานจริงกับหน่วยงานอื่น ก็เป็นการฝึกให้พนักงานเพิ่มประสบการณ์ เพิ่มทักษะและเพิ่มความรู้ ให้มีความรอบรู้ในงานหลายๆ ด้าน เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์กับการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ภายใต้สถานการณ์ความเป็นจริงธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่มักพบปัญหาเรื่องพนักงานในระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการลาออกในอัตราที่สูง เพราะปัจจุบันการขยายตัวในภาคธุรกิจการเงินการธนาคารขยายตัวและก็มีความต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์มาร่วมงานก็ยอมจ่ายอัตราค่าตอบแทนที่สูงกว่า แต่ก็ไม่ใช่แค่การเสนอผลตอบแทนให้อย่างเดียว การบริหารภายในของธนาคารพาณิชย์เองก็มีปัญหาเพราะผู้บริหารใหม่ยังไม่มีประสบการณ์ที่เพียงพอ มีความมั่นใจสูง และยังมีปัญหาในการถ่ายทอดคำสั่งหรือนโยบายที่รับมาจากระดับบริหารไม่ชัดเจน เหมือนมีปัญหาด้านการสื่อสาร ทำให้พนักงานเกิดความเครียด กตัญญู และเบื่อหน่าย ดังนั้นเมื่อมีทางเลือกใหม่ก็พร้อม

ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นตรงกันอีกประเด็นหนึ่งว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจสำคัญทั้งต่อระบบงานและคุณภาพการบริการของธนาคาร ที่ต้องให้ความสำคัญ แม้ส่วนใหญ่มีองค์กรภายในเพื่อจัดอบรมสัมมนา แต่สิ่งสำคัญคือหลักสูตรต้องมีความทันสมัย ฝ่ายวิชาการต้องเน้นบทบาทนี้ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้ผลจริง ทั้งด้านทักษะและประสบการณ์ พัฒนาความรู้ความสามารถ ฝึกฝนการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาเมื่อเจอสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งทักษะและประสบการณ์ทั้งหลายเหล่านี้ทำให้พนักงานมีความรู้ที่แข็งแกร่ง และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของธนาคารพาณิชย์ การส่งเสริมด้านสุขภาพให้กับพนักงาน การจัดกิจกรรม ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้พนักงานคลายเครียด และสร้างความสามัคคีระหว่างพนักงานด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและส่งเสริม

การเป็นทีมงานที่ดีสำหรับองค์กร แต่อย่างไรก็ตามปัญหาที่ธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญคือการที่พนักงานในระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติงานมีอัตราการลาออกที่สูง ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ตลาดแรงงานในภาคธุรกิจการเงินการธนาคาร มีการแข่งขันสูง มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญมาร่วมงาน โดยให้ผลตอบแทนจำนวนมากกว่าเป็นสิ่งจูงใจ ทำให้ระบบการบริหารภายในธนาคารพาณิชย์เกิดปัญหาสะสม เพราะผู้บริหารมือใหม่ ยังขาดประสบการณ์ในเชิงบริหารงานบุคคล อาจทำให้ความมั่นใจในการตัดสินใจไม่รวดเร็วพอ และยังมีปัญหาในการถ่ายทอดคำสั่งหรือนโยบายที่รับมาจากระดับบริหารไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานเกิดความเครียด กัดดัน และเบื่อหน่ายทำงานซ้ำซ้อน ผลสำเร็จของงานใช้เวลานาน ดังนั้นเมื่อมีทางเลือกใหม่ ก็พร้อมลาออก

6. การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี

จากการศึกษาพบว่า การเข้าสู่ยุคดิจิทัลส่งผลกระทบต่อภาคการเงินการธนาคาร ซึ่งเป็นภาคธุรกิจที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเทคโนโลยีก็เพื่อรองรับปริมาณธุรกรรมดิจิทัลที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นและเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องและเหมาะสมกับยุคสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและเท่าทันในระดับสากล จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้ข้อมูลที่พูดถึงเรื่องนี้ว่า

ในยุคปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีผลต่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งในและนอกประเทศ ธนาคารพาณิชย์จึงต้องวางแผนปรับปรุงระบบเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นได้ องค์กรมีระบบงานเทคโนโลยีรองรับ การเกิดขึ้นของธุรกรรมประเภทใหม่ๆ มีช่องทางการทำธุรกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศ ธนาคารพาณิชย์เอกชนถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีฝ่ายวิเคราะห์สถานการณ์ ความผันผวน แล้วปรับแผนเชิงปฏิบัติการโดยไม่รอให้เกิดผลกระทบจึงค่อยเปลี่ยนแปลง บางครั้งเกิดล่าช้าและความเสียหายขึ้นแล้ว ทำให้เห็นได้ว่าธนาคารพาณิชย์นั้นมีการเตรียมพร้อมอยู่เสมอ ทำให้ผลประกอบการของธนาคารอยู่ในเกณฑ์ดี นำไปลงทุนในเทคโนโลยีได้มากขึ้น จึงมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ทำให้ธนาคารเป็นองค์กรผู้นำทางการตลาดในด้านเทคโนโลยี

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นตรงกันว่า ในยุคปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัลที่ทำให้ความสำคัญกับความสะดวก สบายและรวดเร็วสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีของธนาคารพาณิชย์เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

อย่างรวดเร็ว การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ ใหม่ ๆ สู่ตลาด จึงเป็นสิ่งจำเป็น การปรับตัวและเตรียมความพร้อมในการพัฒนาซึ่งต้องใช้ปัจจัยทั้งทุนและบุคลากร เพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์การให้มีความแข็งแกร่งกว่าองค์การในตลาดที่มีทั้งองค์การที่เป็นธนาคารพาณิชย์ และไม่ใช่อาคารพาณิชย์ เจ้าของธนาคารมีทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัยสู่ระดับสากล

7. ด้านคุณค่าการปฏิบัติงาน

คุณค่าการปฏิบัติงานตามระบบการเงินการธนาคาร โดยธนาคารส่วนใหญ่มีฝ่ายวิเคราะห์ ฝ่ายประเมินสถานการณ์ หรือชื่อเรียกอื่นๆ ตามความสามารถหลักของแต่ละแห่ง ผลที่ได้จากฝ่ายงานนั้น สามารถนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานได้จริง เกิดผลิตผลของงานตามที่กำหนดอย่างมีคุณค่า ประกอบกับธนาคารหลายแห่งกำหนดการทำงานระดับกลุ่ม หรือ Team Work การมีการวัดผลการปฏิบัติงานกับองค์การภายนอก การได้รับรางวัลคุณภาพจะสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างความแตกต่างจากองค์การคู่แข่งและองค์การที่ใกล้เคียงกัน ในการสัมภาษณ์มีผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นในประเด็นนี้ว่า ธนาคารมีการจัดทำนโยบายและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีคู่มือการปฏิบัติงาน และมีระเบียบคำสั่ง ให้พนักงานศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ มีผู้สอบบัญชีทั้งภายในและจากองค์การภายนอกเข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นประจำ เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีระบบการควบคุมภายในที่รัดกุมเพียงพอ และไม่ขัดกับข้อกำหนดของทางราชการ

ธนาคารได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นที่ยอมรับของภาคการเงินการธนาคารเป็นประจำ ซึ่งถือเป็นการการันตีเลยว่า องค์การมีมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีพอและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับภาคธุรกิจภายในประเทศ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับสาธารณชน องค์การมีการจัดทำนโยบายและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีคู่มือการปฏิบัติงาน และมีระเบียบคำสั่ง ให้พนักงานศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์เรา มีผู้สอบบัญชีทั้งภายในและจากองค์การภายนอกเข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นประจำ เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีระบบการควบคุมภายในที่รัดกุมเพียงพอและไม่ขัดกับข้อกำหนดทางราชการ โดยมีคุณค่าหลักคือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย ที่อยู่ในฐานะประชาชน นักลงทุน องค์การธุรกิจ และองค์การภาครัฐ การให้บริการจึงคำนึงถึงความสะดวกสบายของผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ฝ่ายข้อมูลต้องสำรวจความต้องการด้วยการวิจัยตลาด เพื่อนำข้อมูลที่เป็นจริงมาพัฒนาคุณภาพบริการ รวมถึงการจัดการด้านอื่นๆ ในลักษณะบูรณาการ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่ส่งต่อให้ฝ่ายบริการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้เป็นแนวทางดำเนินการต่อไป

ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นตรงกันว่า ธนาคารพาณิชย์มีการวางนโยบาย ระเบียบคำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องและเหมาะสม มีจุดควบคุมที่รัดกุมตามมาตรฐานสากล และไม่ขัดกับข้อกำหนดของทางการ การที่ธนาคารพาณิชย์ได้รับรางวัลคุณภาพจากองค์การภายนอกถือเป็นการรับรองว่า ธนาคารพาณิชย์มีมาตรฐาน มีสมรรถนะในการแข่งขัน และได้รับการยอมรับในระดับสากล ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือให้กับสาธารณชน นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ยังได้รับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายในและภายนอก ซึ่งเป็นการยืนยันและรับรองว่าธนาคารพาณิชย์ได้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมไม่ขัดต่อข้อกำหนดของทางการและได้รับการยอมรับในระดับสากล กล่าวได้ว่า คุณค่าการปฏิบัติงาน มีความเห็นที่ต่างกันคือ ส่วนหนึ่งเห็นว่า ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานมีส่วนสำคัญต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร บางส่วนเห็นว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากที่สุด

8. การสร้างเครือข่ายและขยายความร่วมมือ

จากการสัมภาษณ์ ชี้ให้เห็นว่า ธนาคารพาณิชย์เอกชน มีความสามารถสร้างเครือข่ายสาขาในต่างประเทศ เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในระดับประเทศ และระหว่างประเทศได้เป็นอย่างดี โดยมีฝ่ายสนับสนุนการเงินเพื่อการลงทุนให้กับนักลงทุนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ทั้งนี้กล่าวได้ว่าธนาคารพาณิชย์มีระบบการเตรียมความพร้อมต่อการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจร ผ่านระบบเครือข่ายธนาคารที่ตั้งอยู่ในประเทศและต่างประเทศ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังมีความเห็นในประเด็นนี้ว่าธนาคารพาณิชย์เอกชนมีสาขาที่ครอบคลุมทั้งในทวีปเอเชีย ทวีปยุโรป และทวีปอเมริกา มีการว่าจ้างพนักงานท้องถิ่นที่มีความชำนาญพื้นที่และรู้จักตลาด สร้างและขยายเครือข่ายกลุ่มธุรกิจต่างๆ ในท้องถิ่นของประเทศนั้นๆ ได้ การนำเสนอบริการของธนาคารพาณิชย์เอกชน ด้วยความหลากหลาย ครบวงจร เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า การสร้างประโยชน์ต่อลูกค้าประเภทองค์การประเภทหน่วยงานประเภทบุคคล ด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อทัศนคติของลูกค้าทุกประเภทที่กล่าวมา แสดงให้เห็นถึงความสามารถสร้างฐานลูกค้า และสร้างธุรกิจของลูกค้าให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นประสบความสำเร็จ มีผลประกอบการที่ย้อนกลับที่ธนาคารพาณิชย์เอกชนในที่สุด แสดงถึงศักยภาพการจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชน ด้านความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร ด้วยการนำเสนอบริการของธนาคารแบบวัฒนธรรมไทย ด้วยความหลากหลายแบบประเพณีไทย พร้อมทั้งการเปิดเผย ให้ความรู้ด้านข้อมูลทางเศรษฐกิจ ธุรกิจการลงทุน ที่เพียงพอต่อการตัดสินใจของลูกค้า สร้างความน่าเชื่อถือให้กับธนาคาร ความเชื่อมั่น เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดี ความพร้อมต่อการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจร ผ่านระบบเครือข่ายธนาคารที่ตั้งอยู่ในประเทศและต่างประเทศ ที่สนับสนุนการขยายธุรกิจของลูกค้าได้ รวมถึงศักยภาพผู้บริหารและพนักงานจากประเทศไทยที่เดินทางประจำสาขาในประเทศที่มีเครือข่าย เพื่อให้คำแนะนำอย่างผู้เชี่ยวชาญ เป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้าในระยะยาว อีกทั้งผู้ให้ข้อมูล

สำคัญเห็นตรงกันว่า ภาคการค้ามีการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ต้องพัฒนาและสร้างเครือข่ายในต่างประเทศเพื่อรองรับการขยายธุรกิจไปต่างประเทศเพื่อรองรับลูกค้า โดยการเตรียมความพร้อมระบบบริการทางการเงินการลงทุนที่ครบวงจร รวมถึงจัดพนักงานมีความชำนาญในพื้นที่และตลาดท้องถิ่นเพื่อให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจของลูกค้า ทั้งหมดคือปัจจัยสนับสนุนการขยายธุรกิจของลูกค้า สร้างความเชื่อมั่นและน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้าและธนาคารพาณิชย์ในระยะยาว และเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งเป็นการเพิ่มสมรรถนะขององค์กรในระดับนานาชาติ

สรุป องค์กรประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ด้าน สำหรับการพัฒนางานองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูงของธนาคารพาณิชย์เอกชน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 10 คน ซึ่งให้เห็นว่า องค์กรประกอบด้วยคุณลักษณะดังกล่าวอาจครอบคลุมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของธนาคารพาณิชย์เอกชนได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม สามารถนำไปเป็นข้อมูลขั้นพื้นฐานสำหรับสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อสังเกตว่าคุณลักษณะอาจเพิ่มหรือลดตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมองค์กรเป็นสำคัญด้วย

จากการประมวลคำสัมภาษณ์เชิงลึกและตรวจเนื้อหาข้อมูลกับแนวคิดทฤษฎีแบบสามเส้าแล้ว จึงนำเข้าสู่การวิเคราะห์ SWOT ดังมีรายละเอียดต่อไป

ตารางที่ 7 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรภายใน : จุดแข็งของธนาคารพาณิชย์เอกชน

จุดแข็ง (Strengths)	
S1	ธนาคารพาณิชย์ ส่วนใหญ่ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แนวทางที่ชัดเจน ผู้นำมีความสามารถ กล้าตัดสินใจ มีจริยธรรม ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบสูง
S2	ธนาคารพาณิชย์ โดยทั่วไปมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม มีมาตรการจูงใจในการพัฒนาขีดความสามารถ และ Career Path สู่ตำแหน่งผู้นำ
S3	ผู้นำธนาคารพาณิชย์บริหารจัดการด้วยระบบสื่อสารทั้งทางตรง-ทางอ้อม กับพนักงาน และเปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน เพื่อการแก้ไขปรับปรุง
S4	ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จัดทำแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันที โดยกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จตามสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจเป็นระยะต่างๆ
S5	ธนาคารพาณิชย์ จัดทำแผนปฏิบัติการ ทั้งแผนระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์/ประเมินผล เพื่อปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 7 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การภายใน : จุดแข็งของธนาคารพาณิชย์เอกชน (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	
S6	ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จัดทำแผนสำรองสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อหลีกเลี่ยงวิกฤติ แล้วนำมาสร้างให้เป็นโอกาส
S7	ฝ่ายประเมินผลและทบทวนแผนการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ แบ่งเป็นไตรมาส เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบ และปรับทิศทางให้เกิดความเป็นไปได้สูง
S8	ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ คิดค้นระบบบริการที่ตรงกับพฤติกรรมลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสอดคล้องกับกระแสสังคมด้วย
S9	ธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญการพัฒนาคุณภาพระบบบริการอย่างต่อเนื่อง โดยคาดหวังผลระยะยาว ทั้งในแง่ความพึงใจในบริการเพื่อเพิ่มและรักษฐานลูกค้า
S10	ธนาคารพาณิชย์บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะความโปร่งใส ความรับผิดชอบ (ลูกค้าและสังคม) หลักคุณธรรมและจริยธรรม และหลักเศรษฐกิจพอเพียง
S11	ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ มีระบบดูแล สอนงานโดยพนักงานที่มีประสบการณ์ การทำงานเป็นทีม การจัดทีมงานปฏิบัติด้วยการสื่อสารระหว่างพนักงานต่างสายงาน
S12	การตรวจสอบ ประเมินผลจากหน่วยงานภายในและภายนอก ทำให้องค์กรกระตือรือร้น และตื่นตัวต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
S13	ธนาคารพาณิชย์เอกชนต่างมุ่งพัฒนาระบบคุณภาพด้วยนวัตกรรมบริการแบบ Online Baking ผ่าน Application/QR Code รวมทั้งการชำระเงินผ่านระบบพร้อมเพย์บนมือถือ
S14	ธนาคารพาณิชย์ยังคงให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ สุขภาพอนามัย ความปลอดภัย แก่พนักงานภายในองค์กรทุกคน
S15	ธนาคารพาณิชย์มีระบบบรรจุแต่งตั้งผู้บริหาร คัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในการพัฒนาต่อยอด

ตารางที่ 7 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การภายใน : จุดแข็งของธนาคารพาณิชย์เอกชน (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	
S16	ธนาคารพาณิชย์มีหน่วยงานจัดอบรม และมีหลักสูตรเฉพาะของตนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มพูนทักษะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ
S17	ผู้บริหาร หัวหน้างานในธนาคารพาณิชย์ มักได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นการฝึกทักษะ และความรับผิดชอบในงานแก่พนักงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
S18	ธนาคารมีภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยส่งผู้บริหาร พนักงาน ร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม ศาสนา พระมหากษัตริย์ และสาธารณประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ
S19	ลูกค้าธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เชื่อถือไว้วางใจ ในบริการด้านกิจกรรมการกุศล การบริจาคช่วยเหลือคนด้อยโอกาส หรือผู้ประสบภัยพิบัติ ผ่านระบบธนาคารในทุกช่องทาง
S20	ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับธนาคารพาณิชย์ ในกิจกรรมการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาชาวบ้าน และขนบธรรมเนียมประเพณี

ตารางที่ 8 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การภายใน : จุดอ่อนของธนาคารพาณิชย์เอกชน

จุดอ่อน (Weaknesses)	
W1	ผู้นำมีความคิดเห็นต่างกัน เป็นตัวเองสูง การสื่อสาร การสั่งการ การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ไม่เปิดรับฟังความคิดเห็นเบื้องล่าง มุ่งเป้าหมายมากกว่าระบบการจัดการ
W2	การประสานความร่วมมือ การสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ ทำงานแบบแยกส่วน ต่างคนต่างทำ เกิดความล่าช้า กระทบต่อการพัฒนาและคุณภาพบริการ
W3	พนักงานคนรุ่นใหม่ มีความรู้ดี แต่ขาดประสบการณ์และวุฒิภาวะความเป็นผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง/หน้าที่ความรับผิดชอบ
W4	การปรับแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติไม่สามารถทำได้ ไม่มีอำนาจ (กระจาย/มอบอำนาจ) ขาดความคล่องตัว จึงไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน
W5	แผนงานที่กำหนดระยะเวลาเกินไป ทำให้ปรับปรุง แก้ไข ทำให้เกิดความสับสนในทางปฏิบัติ เพิ่มปัญหาให้การสื่อสารภายใน ผู้นำไม่เปิดรับฟังจุดอ่อน รับฟังแต่ผลดี
W6	พนักงานได้รับมอบหมายงานปริมาณที่เกินขีดความสามารถ ทำให้งานขาดคุณภาพ ไม่เป็นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพที่แท้จริง

ตารางที่ 8 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การภายใน : จุดอ่อนของธนาคารพาณิชย์เอกชน (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses)	
W7	การประเมินผลการทำงาน ใช้ตัวชี้วัดที่ยังอาศัยดุลพินิจของหัวหน้างาน ทำให้วัฒนธรรมคงเป็นแบบต่างตอบแทนและแบบอุปถัมภ์
W8	ขาดระบบตรวจสอบพฤติกรรมพนักงาน จึงเปิดโอกาสให้มีการหาผลประโยชน์ส่วนตัว โดยปราศจากช่องทางการร้องเรียน
W9	อัตราการลาออกของพนักงานมีอัตราสูง องค์การขาดระบบการเรียนรู้ การสอนงาน การทดแทนตำแหน่ง การสรรหา กระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการภายในขององค์การ
W10	ธนาคารพาณิชย์ยึดหลักการหลากหลายมากเกินไป ขาดเอกภาพทางความคิด ทำให้มีแนวทางการปฏิบัติ เกิดความซ้ำซ้อน เป็นการเพิ่มภาระงาน เสียเวลาและโอกาสในการแข่งขัน
W11	พนักงานในธนาคารพาณิชย์ มีความเครียด ความกดดันในการทำงาน การทำงานด้วยแรงกาย ไม่ได้ทำงานจากใจ
W12	ธนาคารให้ความสำคัญต่อระบบงาน Back Office ค่อนข้างน้อย ทำให้การพัฒนาองค์การทำได้ไม่ทั่วถึงทั้งองค์การ
W13	การพัฒนาระบบการจัดการ และระบบการบริการล่าช้า ไม่ทันต่อสภาพการณ์ ความต้องการ สังคมวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง และทัศนคติของลูกค้าที่อยู่ในกลุ่มคนรุ่นใหม่
W14	การสร้างเครือข่ายของธนาคารพาณิชย์มุ่งให้ความสำคัญต่อธุรกิจ ผลตอบแทน มากกว่าความเป็นพันธมิตร
W15	ระบบงานของธนาคารพาณิชย์มักต้องการความละเอียดรอบคอบ แต่ละตำแหน่งงานจึงมีภาระงานประจำในปริมาณมาก ทำให้ขาดโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ
W16	ผู้บริหาร พนักงาน ได้รับคำสั่ง/มอบหมายให้เข้ารับการอบรมที่ไม่สอดคล้องกับงานตน ส่งผลเสียต่องานหลัก
W17	การมอบหมายงาน ปริมาณงานและประสิทธิภาพ มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน
W18	พนักงานที่ผ่านการอบรม หรือทำกิจกรรมมากๆ รู้สึกว่าโอกาสความก้าวหน้าน้อยกว่าผู้ที่มุ่งมั่นสร้างผลงาน
W19	ประชาชนมองว่าธนาคารพาณิชย์เอกชนให้บริการเฉพาะกลุ่มคนรวย นักธุรกิจ ตั้งเงื่อนไขมากมายสำหรับคนจน
W20	พนักงานในธนาคารพาณิชย์ บางส่วนทำงานด้วยความเครียด บางส่วนไม่มีเวลาเป็นส่วนตัว บางส่วนไม่มีความสุขในการทำงาน

ตารางที่ 9 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การภายนอก : โอกาสของธนาคารพาณิชย์เอกชน

โอกาส (Opportunities)	
O1	รัฐบาลวางแผนแม่บทการชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) เพื่อพัฒนาสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society)
O2	รัฐบาลมีมาตรการให้ธนาคารพาณิชย์ทำหน้าที่เป็นตัวกลางส่งผ่านเงินทุนไปยังผู้ร่วมในโครงการภาครัฐ
O3	การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) อย่างเป็นทางการ มีเปิดเสรีการค้าการลงทุน ทำให้ตลาดการเงินเปิดกว้างและขยายใหญ่ขึ้น
O4	นโยบายรัฐบาลบางของประเทศในกลุ่มประเทศ AEC เปิดประเทศสู่การค้าเสรี เคลื่อนย้ายทุนเสรี โอกาสทางเศรษฐกิจให้ทุกประเทศในภูมิภาคนี้
O5	ประชาชนนิยมใช้บริการโอนเงินซื้อและหรือขายสินค้าผ่านระบบธนาคาร อำนวยความสะดวก และปัญหาสังคมด้านการคมนาคม สิ่งแวดล้อม
O6	ประชาชนเข้าถึงบริการของธนาคารพาณิชย์ได้ทุกช่วงวัย ผ่านระบบธนาคาร เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ เด็กเล็ก เยาวชน นักศึกษา ฯลฯ
O7	นวัตกรรมเทคโนโลยีช่วยให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินมีความสะดวกรวดเร็ว ตอบสนองพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า
O8	ระบบเทคโนโลยีทางการเงินการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Banking) ดึงดูดให้ประชาชนใช้บริการธนาคารพาณิชย์เอกชนมากขึ้น
O9	ระเบียบข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้มาตรฐานธนาคารพาณิชย์มีความมั่นคงเป็นที่เชื่อถือแก่นักธุรกิจ/ประชาชนทั่วไป
O10	กฎหมายเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ประเภทต่างๆ ช่วยให้เกิดวินัยทางการเงิน และช่วยสนับสนุนส่งเสริมผู้ประกอบการทุกขนาด

ตารางที่ 10 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การภายนอก : อุปสรรคของธนาคารพาณิชย์เอกชน

อุปสรรค (Threats)	
T1	พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ธนาคารพาณิชย์เอกชนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ ทำให้ใช้งบประมาณสูงในการพัฒนาระบบให้มีความทันสมัย
T2	มีคู่แข่งชั้นทางการตลาดเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีทั้งธนาคารพาณิชย์และไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ สามารถเข้ามาทำธุรกิจเดียวกัน
T3	ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ส่งผลเสียหายต่อระบบธนาคาร และภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ
T4	วิกฤตเศรษฐกิจของยุโรปประเทศ มีแนวโน้มสร้างความผันผวนให้กับเศรษฐกิจโลก ส่งผลกระทบต่อการส่งออก และธุรกิจที่พึ่งพาการส่งออก ทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว
T5	การเข้าสู่สังคมสูงวัย ประเทศไทยมีสัดส่วนประชากรสูงอายุเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ขาดแคลนแรงงานในอนาคต
T6	การปรับปรุง/ออกใหม่ การยกเลิกกฎหมาย ข้อบังคับ ของภาครัฐ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน
T7	สาธารณภัยและภัยธรรมชาติต่างๆ หรือเหตุการณ์ความไม่สงบต่างๆ ที่มีผลทำให้ทรัพย์สินของธนาคารเสียหายได้
T8	การโจรกรรมทางเทคโนโลยีทางการเงินธนาคาร สร้างความเสียหายทางระบบการเงิน การดำเนินธุรกิจ และความเชื่อถือของประชาชน
T9	ระเบียบข้อบังคับของธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดขึ้น เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรม และผู้ประกอบการทุกขนาด
T10	กฎหมายที่บังคับใช้กับธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันหลายประเด็นล้าหลัง ไม่ทันต่อสถานการณ์ สร้างข้อจำกัดการพัฒนาประเทศ

ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์และคะแนนถ่วงน้ำหนักมาจัดทำทางเลือกกลยุทธ์ด้วย ตารางความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ โดยใช้เทคนิคตารางจับคู่ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ 4 ลักษณะคือ กลยุทธ์ SO, WO, ST และ WT ดังนี้

ตารางที่ 11 การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่ TOWS Matrix : จุดแข็งและโอกาส (SO)

กลยุทธ์เชิงรุก	S = จุดแข็งภายใน O = โอกาสภายนอก
<p>กลยุทธ์เชิงรุกที่ 1 ธนาคารพาณิชย์มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยึดแนวทางการจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อ (ลูกค้าและสังคม) หลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักความเป็นธรรม โปร่งใส หลักความคุ้มค่า และเป็นองค์การนำของเศรษฐกิจพอเพียง ควบคู่กับการพัฒนาผู้นำให้มีคุณสมบัติความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และคุณธรรม (S1+S10+O5+O6)</p>	
<p>กลยุทธ์เชิงรุกที่ 2 ธนาคารพาณิชย์มุ่งพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีด้วยระบบการเงินการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Banking) การชำระเงิน โอนเงินซื้อขายสินค้าผ่านอิเล็กทรอนิกส์สู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) มีความสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า ผู้ใช้บริการ และกระแสสังคม ได้แก่ บริการ Online Banking, Application-QR Code, Prompt Pay ที่มีความปลอดภัยสูง (S8+S13+O1+O5+O7+O8)</p>	
<p>กลยุทธ์เชิงรุกที่ 3 ธนาคารพาณิชย์สนับสนุนความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในกิจกรรมเพื่อสังคม ศาสนา พหุวัฒนธรรม และสาธารณประโยชน์ รวมทั้งมีส่วนร่วมกับประชาชน ในกิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาชาวบ้าน ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ และเป็นศูนย์กลางการจัดการเงินช่วยเหลือคนด้อยโอกาสหรือผู้ประสบภัยพิบัติ เปิดโอกาสให้เข้าถึงบริการได้ทุกเพศทุกช่วงวัย เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ เด็กเล็ก เยาวชน นักศึกษา ฯลฯ (S18+S19+ S20+ O6+ O9)</p>	
<p>กลยุทธ์เชิงรุกที่ 4 ธนาคารพาณิชย์พัฒนาคุณภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มพูนทักษะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ เพื่อบริการคุณภาพรองรับการเปิดประเทศสู่โอกาสทางเศรษฐกิจวางระบบการจัดการเพื่อรองรับการค้าเสรี เคลื่อนย้ายทุนเสรีของประเทศกลุ่มประเทศ AEC (S9+S11+S16+O3+O4)</p>	

ตารางที่ 12 การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่ TOWS Matrix : จุดอ่อนและโอกาส (WO)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข	W = จุดอ่อนภายใน O = โอกาสภายนอก
<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1 เร่งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21 เนื่องจากรัฐบาลวางแผนแม่บทการชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์สู่สังคมไร้เงินสด และกำหนดมาตรการให้ธนาคารพาณิชย์เป็นศูนย์กลางส่งผ่านเงินทุนไปยังผู้ร่วมโครงการภาครัฐ รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ตลาดการเงินเปิดกว้างและขยายใหญ่ขึ้น แต่การพัฒนากระบวนการจัดการ การบริการยังล่าช้า ไม่ทันต่อสภาพการณ์ ความต้องการของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญต่อฝ่ายพนักงานฝ่ายสนับสนุนค่อนข้างน้อย ทำให้การพัฒนาองค์การทำได้ไม่ถึงถึงทั้งองค์การ พนักงานธนาคารเกิดความเครียดและความกดดัน (O1+O2+O3+W11+W12+W13)</p>	
<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข 2 มุ่งพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ปัจจุบันนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินมีความสะดวกรวดเร็วตอบสนองพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า และระบบเทคโนโลยีทางการเงินการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ประชาชนใช้บริการการเงินมากขึ้น ทำให้ระบบงานธนาคารต้องการความละเอียดรอบคอบ แต่การจัดการระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ ยังทำงานแบบแยกส่วน ต่างคนต่างทำ เกิดความล่าช้า นอกจากนี้พนักงานแต่ละคนมีภาระงานประจำในปริมาณมาก ทำให้ขาดโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ กระทบต่อการพัฒนาและคุณภาพบริการ อีกทั้งการประเมินผลการทำงานของพนักงานอาศัยดุลพินิจของหัวหน้างาน เกิดวัฒนธรรมแบบต่างตอบแทนและแบบอุปถัมภ์ ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน (O7+O8+W2+W7+W15+W16+W17)</p>	
<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข 3 เร่งปรับองค์การให้มีความยืดหยุ่นตามสภาพแวดล้อม เนื่องจากประชาชนนิยมซื้อและหรือขายสินค้าผ่านระบบธนาคาร ลดปัญหาสังคมด้านการคมนาคมและสิ่งแวดล้อม ช่วยให้ประชาชนทุกช่วงวัยเข้าถึงบริการผ่านระบบธนาคาร ภายใต้ระเบียบข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยทำให้มาตรฐานธนาคารพาณิชย์มีความมั่นคงเป็นที่เชื่อถือแก่ทั้งนักธุรกิจ/ประชาชนทั่วไป ในขณะที่การจัดการของธนาคารยึดหลักการหลากหลายมากเกินไป ขาดเอกภาพทางความคิด ทำให้แนวทางการปฏิบัติเกิดความซ้ำซ้อน เป็นการเพิ่มภาระงาน เสียเวลาและโอกาสในการแข่งขัน การสร้างเครือข่ายของธนาคารพาณิชย์มุ่งให้ความสำคัญต่อธุรกิจ ผลตอบแทนมากกว่าความเป็นพันธมิตร (O5+O6+O9+W10+W14)</p>	

ตารางที่ 13 การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่ TOWS Matrix : จุดแข็งและอุปสรรค (ST)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน	S = จุดแข็งภายใน T = อุปสรรคภายนอก
<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน 1 มุ่งพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะธนาคารพาณิชย์ มีคู่แข่งเพิ่มขึ้นที่เข้ามาทำธุรกิจเดียวกัน อีกทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการที่ใช้งบประมาณสูง และภัยคุกคามทางเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อความมั่นคง ความปลอดภัยต่อระบบการจัดการและภาพลักษณ์ของธนาคาร แต่จากการที่ธนาคารพาณิชย์มีระบบการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งมาตรการจูงใจ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถพนักงานสู่ตำแหน่งผู้นำ นอกจากนี้ยังมีระบบบรรจุแต่งตั้งผู้บริหาร คัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ ซึ่งมีศักยภาพในการพัฒนา (T1+T2+T3+S2+S11+S15)</p>	
<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน 2 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เนื่องจากภาครัฐทำการปรับปรุงกฎหมายที่บังคับใช้กับธนาคารพาณิชย์หลายประเด็นล่าช้า ไม่ทันต่อสถานการณ์ จึงยกเลิก และออกใหม่กฎหมาย ส่งผลต่อระบบธุรกิจการเงินธนาคาร ธนาคารพาณิชย์ซึ่งมีผู้นำยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) สำหรับให้บริการภายนอกด้วยหลักความรับผิดชอบต่อ (ลูกค้าและสังคม) หลักความเป็นธรรม โปร่งใส คุณธรรมและจริยธรรม หลักเศรษฐกิจพอเพียง ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น สวัสดิการ สุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย และเปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กรทุกคน (T6+T10+S3+S10+S14)</p>	
<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน 3 ส่งเสริมบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ ธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญการพัฒนาคุณภาพระบบบริการอย่างต่อเนื่อง มีหน่วยงานจัดอบรม และมีหลักสูตรเฉพาะของตนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มพูนทักษะด้านต่างๆ ในขณะที่วิกฤตเศรษฐกิจของยุโรปประเทศ มีแนวโน้มสร้างความผันผวนให้กับเศรษฐกิจโลก และการเข้าสู่สังคมสูงวัย ประเทศไทยมีสัดส่วนประชากรสูงอายุเพิ่มมากขึ้นอาจขาดแคลนแรงงานในอนาคต (S9+S16+T4+T5+T9)</p>	

ตารางที่ 14 การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่ TOWS Matrix : จุดอ่อนและอุปสรรค (WT)

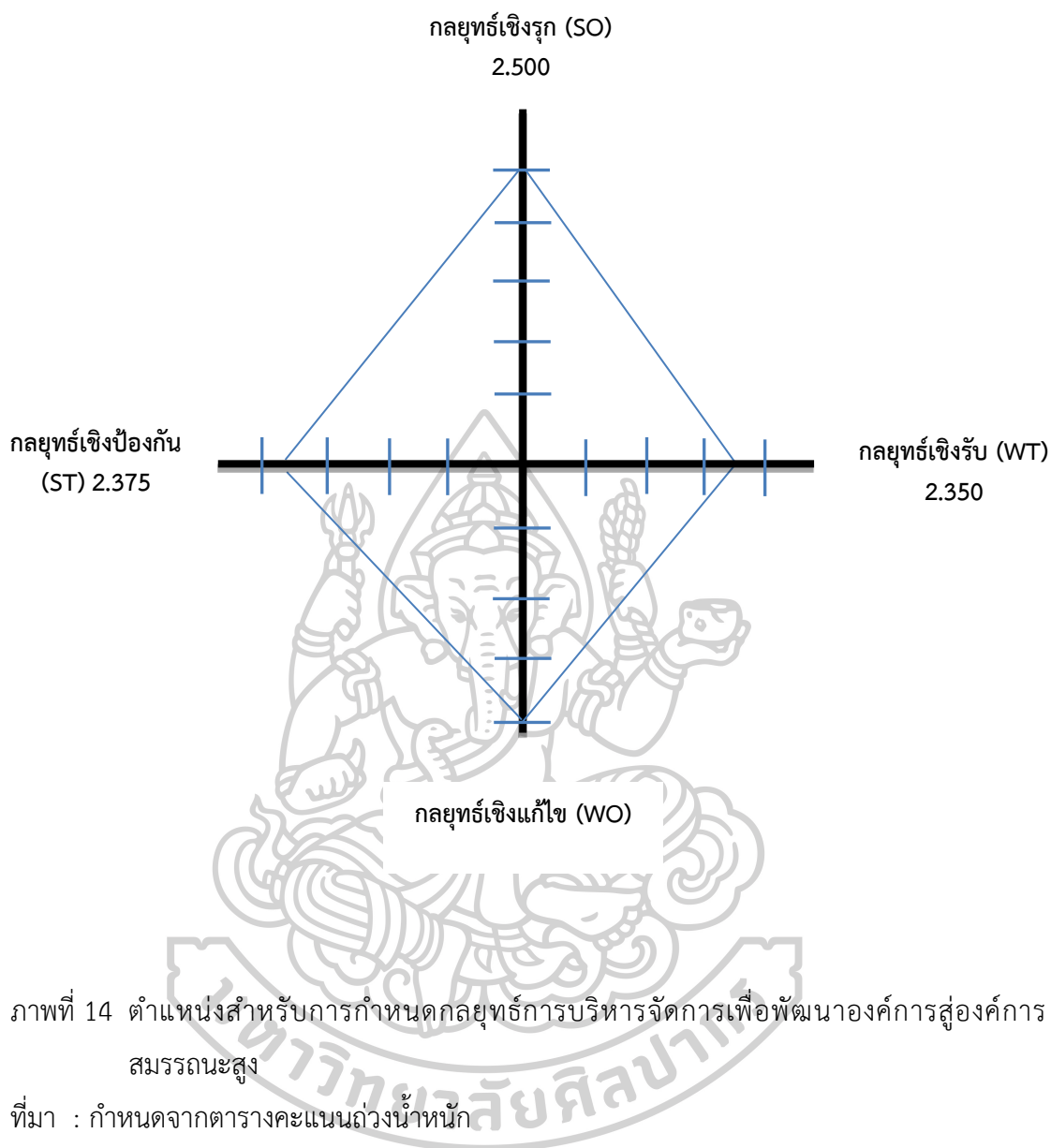
กลยุทธ์เชิงรับ	W = จุดอ่อนภายใน T = อุปสรรคภายนอก
<p>กลยุทธ์เชิงรับ 1 ส่งเสริมและสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการองค์การทุกชั้นตอน เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอก อันเกิดจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ธนาคารพาณิชย์เอกชนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ ทำให้ใช้งบประมาณสูงในการพัฒนาระบบให้มีความทันสมัย และการโจรกรรมทางเทคโนโลยีทางการเงินธนาคาร สร้างความเสียหายทางระบบการเงิน การดำเนินธุรกิจ และความเชื่อถือของประชาชน ประกอบกับสภาพแวดล้อมภายใน พนักงานคนรุ่นใหม่ มีความรู้ดี แต่ขาดประสบการณ์และวุฒิภาวะความเป็นผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง/หน้าที่ความรับผิดชอบ การปรับแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติไม่สามารถทำได้ ไม่มีอำนาจ (กระจาย/มอบอำนาจ) ขาดความคล่องตัว ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน (T1+T8+ W3+W4)</p>	
<p>กลยุทธ์เชิงรับ 2 จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการพัฒนางานองค์การ เป็นภูมิคุ้มกันต่อการเผชิญกับระเบียบข้อบังคับของธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดขึ้น เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม และผู้ประกอบการทุกขนาด ประกอบกับกฎหมายที่บังคับใช้กับธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันหลายประเด็นล้าหลัง ไม่ทันต่อสถานการณ์ สร้างข้อจำกัดการพัฒนาประเทศ ในขณะที่ผู้นำของธนาคารพาณิชย์แต่ละระดับมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ความเป็นตัวเองสูง ส่งผลให้การสื่อสาร การสั่งการ การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ไม่เปิดรับฟังความคิดเห็นจากเบื้องล่างน้อย ให้ความสนใจเป้าหมาย ไม่ให้ความสำคัญต่อระบบการจัดการ อีกทั้งยังประสบกับการประสานความร่วมมือ การสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ ทำงานแบบแยกส่วน ต่างคนต่างทำ เกิดความล่าช้า กระทบต่อการพัฒนาและคุณภาพบริการ (T9+T10+W1+W2)</p>	
<p>กลยุทธ์เชิงรับ 3 กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จและสร้างระบบจูงใจที่เหมาะสมกับองค์การ จากการศึกษาที่ธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญกับคู่แข่งชั้นทางการตลาดเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีทั้งธนาคารพาณิชย์และไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ และวิฤตเศรษฐกิจ มีแนวโน้มสร้างความผันผวนให้กับเศรษฐกิจโลก ทำให้โลกเศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลต่อการจัดการของธนาคารพาณิชย์และพนักงานธนาคารเกิดความเครียด ความกดดันในการทำงานจากการมอบหมายงานด้วยปริมาณมาก เกิดลักษณะการทำงานด้วยแรงกาย ไม่ได้ทำงานจากใจ อัตราการลาออกของพนักงานมีอัตราสูง องค์การขาดระบบการเรียนรู้ การสอนงาน การทดแทนตำแหน่ง การสรรหา กระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการภายในองค์การ (T2+T4+W9+W11+W17)</p>	

ตารางที่ 15 การถ่วงน้ำหนักกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชน

กลยุทธ์การบริหารจัดการ	น้ำหนัก 0.0-1.0	ระดับคะแนน 1-5	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก
กลยุทธ์เชิงรุกที่ 1	0.100	5	0.500
กลยุทธ์เชิงรุกที่ 2	0.200	5	1.000
กลยุทธ์เชิงรุกที่ 3	0.125	5	0.625
กลยุทธ์เชิงรุกที่ 4	0.075	5	0.375
รวม	0.500		2.500
กลยุทธ์เชิงแก้ไขที่ 1	0.200	5	1.000
กลยุทธ์เชิงแก้ไขที่ 2	0.200	5	1.000
กลยุทธ์เชิงแก้ไขที่ 3	0.100	4	0.400
รวม	0.500		2.400
กลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 1	0.175	5	0.875
กลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 2	0.200	5	1.000
กลยุทธ์เชิงป้องกันที่ 3	0.125	4	0.500
รวม	0.500		2.375
กลยุทธ์เชิงรับที่ 1	0.150	5	0.750
กลยุทธ์เชิงรับที่ 2	0.150	4	0.600
กลยุทธ์เชิงรับที่ 3	2.000	5	1.000
รวม	0.500		2.350

ตารางที่ 16 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาพแวดล้อมองค์การ

สภาพแวดล้อมองค์การ	กลยุทธ์	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
SO	กลยุทธ์เชิงรุก	2.500
WO	กลยุทธ์เชิงแก้ไข	2.400
ST	กลยุทธ์เชิงป้องกัน	2.375
WT	กลยุทธ์เชิงรับ	2.350



**ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็น
องค์กรสมรรถนะสูง**

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยแบ่งดำเนินการวิจัยเป็น 2 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1 สร้าง (ร่าง) กรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การ
เป็นองค์กรสมรรถนะสูง** เป็นการนำผลการวิเคราะห์ SWOT และการจับคู่ด้วยตาราง TOW Matrix
มากำหนดกรอบกลยุทธ์หรือร่างเบื้องต้น ดังปรากฏในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 (ร่าง) กรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กร
สมรรถนะสูง

กลยุทธ์	แนวทางแผนกลยุทธ์	ที่มาของกลยุทธ์
(1) กลยุทธ์เชิงรุก 1	ยึดแนวทางการจัดการตามหลักบรรษัทภิบาลโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคม หลักจริยธรรม หลักความเป็นธรรม โปร่งใส หลักความคุ้มค่า และเป็นองค์กรผู้นำของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	-วิเคราะห์เอกสาร -การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT -สังเคราะห์จาก TOW
(2) กลยุทธ์เชิงรุก 2	สร้างรูปแบบและพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินอัจฉริยะ ที่มีความปลอดภัยแบบสังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	-การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT -สังเคราะห์จาก TOW
(3) กลยุทธ์เชิงรุก 3	พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มพูนทักษะด้านการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ เพื่อรองรับนโยบายการค้าเสรี เคลื่อนย้ายทุนเสรีของกลุ่มประเทศ AEC	-การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT
(4) กลยุทธ์เชิงรุก 4	สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาชาติ ศาสน์ กษัตริย์ รวมทั้งมีส่วนร่วมกับประชาชนในกิจกรรมส่งเสริมสังคม และสาธารณประโยชน์	-วิเคราะห์เอกสาร -การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT

ตารางที่ 17 (ร่าง) กรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กร
สมรรถนะสูง (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางแผนกลยุทธ์	ที่มาของกลยุทธ์
(5) กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1	เร่งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้รับรองสังคม ศตวรรษที่ 21 แผนแม่บทของรัฐบาล รวมถึงการ เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จึงต้อง ปรับระบบการจัดการให้ทันต่อสภาพการณ์ของ สังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย	-การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT
(6) กลยุทธ์เชิงแก้ไข 2	มุ่งพัฒนาธนาคารพาณิชย์ให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนา ความรู้ใหม่ๆ และพัฒนาคุณภาพบริการให้ สนองตอบต่อพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า	-วิเคราะห์เอกสาร -การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT
(7) กลยุทธ์เชิงแก้ไข 3	ปรับองค์การให้มีความยืดหยุ่นตามสภาพแวดล้อม เพื่อยกระดับมาตรฐานธนาคารพาณิชย์เป็นที่เชื่อถือ แก่ทั้งนักธุรกิจ/ประชาชนทั่วไป มีเอกภาพทาง ความคิด สร้างเครือข่ายพันธมิตรอย่างจริงจัง	-การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT
(8) กลยุทธ์เชิงป้องกัน 1	ต้องพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน ธนาคารพาณิชย์มี ระบบการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการพัฒนาขีด ความสามารถพนักงานสู่ตำแหน่งผู้นำ	-วิเคราะห์เอกสาร -การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT -สังเคราะห์จาก TOW
(9) กลยุทธ์เชิงป้องกัน 2	สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และส่งสร้างผู้นำที่มีจิตสำนึก ความ รับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคม ตามหลักการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)	-การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT -สังเคราะห์จาก TOW
(10) กลยุทธ์เชิงป้องกัน 3	ส่งเสริมบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ เป็นภูมิคุ้มกัน องค์กรด้วยการจัดอบรม ด้วยหลักสูตรเฉพาะแห่ง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มพูนทักษะ ด้านต่างๆ	-การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT

ตารางที่ 17 (ร่าง) กรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กร
สมรรถนะสูง (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางแผนกลยุทธ์	ที่มาของกลยุทธ์
(11) กลยุทธ์เชิงรับ 1	ส่งเสริมและสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การจัดการองค์การทุกชั้นตอน รองรับสภาพการณ์ที่ มีปรับเปลี่ยนรูปแบบตลอดเวลา	-การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT
(12) กลยุทธ์เชิงรับ 2	จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการ พัฒนาองค์การ เป็นภูมิคุ้มกันต่อการเผชิญกับ ระเบียบข้อบังคับของธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดขึ้น	--วิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT
(13) กลยุทธ์เชิงรับ 3	กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จและสร้างระบบจูงใจที่ เหมาะสมกับองค์การ ลดความกดดันในการทำงาน และลดอัตราการลาออกของพนักงาน	-วิเคราะห์เอกสาร -การสัมภาษณ์เชิงลึก -การวิเคราะห์ SWOT

ส่วนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์

เมื่อผู้วิจัย สร้าง (ร่าง) กรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็น
องค์กรสมรรถนะสูง จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ SWOT และ TOW
Matrix ได้กรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการ 13 กลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้
ผู้วิจัยจึงดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ฯ ด้วยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยทำ
หนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารระดับสูงจาก 2
ธนาคาร เพื่อมอบหมายให้ผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทเป็น
ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับกลางที่มีบทบาทเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และเจ้าหน้าที่ระดับ
หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติ อย่างละ 2 คน รวม 6 คน เป็นผู้แทนเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิด
ภาระต่อการเดินทาง จึงขอใช้ห้องประชุมของธนาคารกรุงเทพ สำหรับกลุ่มที่ 1 และห้องประชุมของ
ธนาคารไทยพาณิชย์ สำหรับกลุ่มที่ 2 ในการสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของ
ธนาคารพาณิชย์ได้ดำเนินการ 2 ครั้ง มีผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้งสิ้น 12 คน ผลการดำเนินการสนทนา
กลุ่มผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา ดังนั้นจึงขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ในลักษณะ
ภาพรวมแต่ละกลุ่ม ดังนี้

การจัดสนทนากลุ่ม (กลุ่มที่ 1) กำหนดนัดหมายกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันที่ 9 ธันวาคม 2561 ระหว่างเวลา 13.30-14.30 น. ณ ห้องประชุมธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานใหญ่. ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้งสิ้น 6 คน

การสนทนากลุ่ม เริ่มต้นจากผู้วิจัยแนะนำตัว แจงวัตถุประสงค์การวิจัย และขออนุญาตทำหน้าที่เสนอแนวคำถาม และอาจสอบถามเพิ่มเติมกรณีที่ไม่เข้าใจหรือต้องการให้อธิบายเพิ่มเติม พร้อมทั้งแจกแบบแสดงความคิดเห็น (ร่าง) กรอบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ให้แก่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน จากนั้นได้พูดคุยเพื่อสร้างความคุ้นเคย ขณะเดียวกันก็ขอให้พิจารณา (ร่าง) กรอบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการฯ ใช้เวลา 10 นาที หลังจากบรรยากาศเป็นกันเองแล้ว จึงขอความร่วมมือผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม โปรดแสดงความคิดเห็น (Discussion) เพื่อนำความคิดเห็นที่ไปพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการฯ ต่อไป

ข้อมูลที่ได้รับจากสนทนากลุ่ม (กลุ่มที่ 1) สามารถสรุปภาพรวมได้ 4 ประเด็นคือ

ประเด็นที่ 1 มีความเห็นสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เห็นด้วยในหลายกลยุทธ์ จากกรอบกลยุทธ์ที่จัดทำไว้มีหลายกลยุทธ์ “ควรหยิบยกเอากลยุทธ์ที่ธนาคารพาณิชย์กำลังประสบปัญหาอยู่ เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาธนาคารดีกว่า” ควรชี้เฉพาะไปเลยว่า กลยุทธ์นี้เหมาะสมที่สุดในช่วงสถานการณ์บ้านเมืองขณะนี้ แต่มีผู้ร่วมสนทนาคนหนึ่งเสนอว่า ควรให้ความเห็นเพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำเสนอกลยุทธ์แบบเจาะจง เพราะผู้ร่วมสนทนาควรแชร์ความคิดเห็นเพราะช่วยให้กลุ่มธนาคารมีการพัฒนาร่วมกัน จึงเริ่มมีผู้ร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย จำแนกสาระสำคัญได้ 2 ประการ และ 3 ข้อแนะนำ ดังนี้ ประการที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์ จำเป็นต้องคำนึงถึงบรรยากาศการลงทุน โดยพิจารณาจากความร่วมมือระหว่างประเทศคือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ ASEAN Economic Community: AEC และพิจารณานโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาล เมื่อสรุปได้สามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการได้อย่างชัดเจน ประการที่ 2 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือการพัฒนาตัวธนาคารเอง สิ่งที่ต้องนำไปกำหนดกลยุทธ์คือ “การสร้างเชื่อมั่นไว้วางใจ” เพราะเรื่องเงินสำหรับลูกค้าทุกประเภทเป็นเรื่องสำคัญ ผิดพลาดไม่ได้ แม้มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยก็ตาม แต่ระบบใช้พนักงานเป็นตรวจสอบต่อจากเทคโนโลยีเหล่านี้ ดังนั้น “ผู้ปฏิบัติต้องซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้” การอบรมจริยธรรมแก่พนักงานทุกระดับมานำเสนอเชิงกลยุทธ์ของธนาคารด้วย ในส่วนข้อแนะนำมีดังนี้ ข้อแนะนำที่ 1 สาระในกลยุทธ์ควรต้องรองรับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ถึงเอาโอกาสที่มีอยู่มาใช้กำหนดเป็นสาระสำคัญ รวมถึงอุปสรรคที่สำคัญคือความหลากหลายทางพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าต่อนวัตกรรมอย่างไม่สิ้นสุด “หากคุณภาพไม่อาจจูงใจได้ อาจเปลี่ยนใจไปใช้บริการของธนาคารหรือสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารก็เป็นได้” ข้อแนะนำที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ควรคำนึงถึงปัจจัยแทรกซ้อน และระบบบริหารจัดการที่มีความซับซ้อน ทั้งนี้เพราะภายในองค์กรธนาคาร “มีปัจจัยอิทธิพลมากมายต่อการบริหารจัดการ เช่น ระบบอุปถัมภ์

อัตตา (ego) ของคนสูง” ดังนั้นการวางกลยุทธ์จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงปัจจัยอิทธิต่อการบริหารจัดการให้มากที่สุด ข้อแนะนำที่ 3 เนื่องจากการบริหารจัดการภายในองค์กร” ภาวะผู้นำทุกคนและทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการ” ในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ประเด็นที่ 2 กลุ่มสนทนาวิเคราะห์ว่า กลยุทธ์ควรให้ความสำคัญมากในขณะนี้คือ ควรพิจารณาความสอดคล้องระหว่างนโยบายของธนาคารพาณิชย์ทั่วไป กับนโยบายรัฐบาล มี 2 เรื่องคือ นโยบายรัฐบาลเน้นวิสัยทัศน์ประเทศไทย 4.0 จึงสนับสนุนให้ธนาคารนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่ธนาคารพยายามนำระบบเทคโนโลยีมาพัฒนาคุณภาพการให้บริการ “สังคมไทยจึงเกิดค่านิยมกับระบบบริการที่ไร้ขีดจำกัด “เช่น การซื้อขาย จ่ายโอนเงินผ่านโปรแกรมการใช้ (Application) ซื้อสินค้าตามท้องตลาดด้วย QR Code และระบบ e-Banking ที่หลากหลายช่องทางบนเครือข่าย โดยเฉพาะ “การใช้ผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มคนทำงานและนักศึกษาที่ต้องการความสะดวกรวดเร็วทันใจ” การปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพราะเป็นระบบการบริหารจัดการสำหรับธนาคารทั้งเพื่อการบริหารงานภายใน และการบริการลูกค้าภายนอก

ประเด็นที่ 3 กลุ่มการสนทนาถกกันในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรภายในธนาคาร เนื่องจากมีทั้งเห็นด้วยว่า ควรกำหนดเป็นกลยุทธ์ และเห็นว่าไม่ควรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ผู้ที่เห็นด้วยว่าควรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ให้เหตุผลว่า “การปรับเปลี่ยนองค์กรจากความเคยชินยอมทำให้ระบบพัฒนาไปทางที่ดีขึ้น” และสิ่งควรปรับคู่กับวัฒนธรรมองค์กรคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในส่วนผู้ไม่เห็นด้วย เพราะ “การกำหนดเป็นกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ทำหาย เพราะวัฒนธรรมองค์กรในระบบธนาคารเป็นเรื่องละเอียดอ่อน” ซึ่งโดยธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์อยู่แล้ว หากนำเสนอเป็นกลยุทธ์อาจต้องทำตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง เปิดหลักสูตรอบรมผู้บริหารระดับสูง ไล่ระดับลงมาถึงระดับล่าง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย อีกทั้ง “ต้องมีรายละเอียดกลยุทธ์ที่เป็นขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ” ดังนั้นถ้าต้องมีการนำเสนอกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ต้องเสนอแผนปรับเปลี่ยนที่ชัดเจน หรือง่ายต่อการนำไปใช้

ประเด็นที่ 4 กลุ่มสนทนาเสนอแนะว่า “ควรระบุชื่อกลยุทธ์ที่สั้น กระชับ เข้าใจง่าย” นำเสนอแบบการจัดลำดับความสำคัญ เพราะหากดำเนินการพร้อมกันทั้งหมดอาจทำให้เกิดอุปสรรคได้ “ควรเสนอแนะเป็นช่วงระยะ (Phase)” กล่าวคือ เมื่อระยะแรกสำเร็จ จึงตามด้วยระยะที่สอง ระยะที่สามตามลำดับ โดยอาจฉายภาพให้เห็นในลักษณะ “ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)” เป็นต้น

ในช่วงสุดท้ายก่อนปิดการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยขอให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เลือกตัวแบบกลยุทธ์ โดยแสดงความคิดเห็นลงใน (ร่าง) กรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีช่องแสดงความคิดเห็น 2 ช่องคือ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย (ภาคผนวก ก) และหากประสงค์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม มีช่องว่างสำหรับแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนอกเหนือจากการสนทนา

หลังจากการเสร็จสิ้นการสนทนากลุ่มผู้บริหารของผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นกลุ่มที่ 1 ผู้วิจัยนำจำนวนผู้ให้ความเห็นต่อกรอบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อหาแนวคิดร่วมต่อ (ร่าง) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น ปรากฏผลดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 กลยุทธ์และจำนวนผู้ให้ความเห็นกลุ่มที่ 1 ต่อร่างกรอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่	ชื่อกลยุทธ์	จำนวนผู้เห็นด้วย (จำนวนเต็ม 6 คน)
1	ยึดการจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	6
2	สร้างรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินธนาคารอัจฉริยะ (AI) สู้สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	6
3	เพิ่มพูนทักษะด้านการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ	3
4	สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	3
5	ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21	5
6	พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	5
7	ปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสภาพแวดล้อม	3
8	พัฒนาสมรรถนะพนักงาน เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	5
9	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)	6
10	ส่งเสริมบุคลากรเป็นทุนมนุษย์เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันองค์กร	3
11	เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการทุกชั้นตอน	5
12	จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการพัฒนาองค์กร	4
13	กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จและสร้างระบบจูงใจที่เหมาะสมกับองค์กร	4

จากตารางที่ 18 เป็นการแสดงจำนวนผู้บริหารที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (กลุ่มที่ 1) ได้ลงความเห็นต่อ (ร่าง) กรอบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อนำมาจัดลำดับเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่สำคัญก่อนหลัง ด้วยการจัดเรียงตามลำดับจำนวนความคิดเห็นว่า เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย ปรากฏผลดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 จำนวนความคิดเห็นของกลุ่มที่ 1 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่	ชื่อกลยุทธ์	จำนวนผู้เห็นด้วย (จำนวนเต็ม 6 คน)
1	สร้างรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินการธนาคารอัจฉริยะ (AI) สู้สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	6
2	ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21	6
3	พัฒนาสมรรถนะพนักงาน เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	6
4	เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการทุกขั้นตอน	5
5	ยึดการจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	5
6	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)	5
7	พัฒนาธนาคารพาณิชย์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	5
8	จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการพัฒนาองค์กร	4
9	กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จและสร้างระบบจูงใจที่เหมาะสมกับองค์กร	4
10	เพิ่มพูนทักษะด้านการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ	3
11	ปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสภาพแวดล้อม	3
12	สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	3
13	ส่งเสริมบุคลากรเป็นทุนมนุษย์เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันองค์กร	3

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้ความคิดเห็น กรอบการพัฒนากลยุทธ์ โดยการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชน ซึ่งมีทั้งให้ความคิดเห็นแบบฉันทามติทั้งหมด 6 คน และมีความคิดเห็นบางส่วน 5 คน และ 4 คน ตามลำดับ รวมทั้งมีความคิดเห็นจำนวนเพียงกึ่งหนึ่งของผู้ร่วมการสนทนากลุ่มทั้งหมด จึงพอสรุปได้ว่า กรอบการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์ที่มีจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเลือก 6 คน 5 คน 4 คน โดยตัดกลยุทธ์ที่ถูกลงความเห็นเพียง 3 คนออกไป เหลือเฉพาะกลยุทธ์ที่ 1 - กลยุทธ์ที่ 9 ตามตารางที่ 20

การจัดสนทนากลุ่ม (กลุ่มที่ 2) กำหนดนัดหมายกับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในวันที่ 11 ธันวาคม 2561 ระหว่างเวลา 10.00-10.45 น. ณ ห้องประชุม อาคารแสงทองธานี มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้งสิ้น 6 คน

การสนทนากลุ่ม (กลุ่มที่ 2) เริ่มต้นด้วยผู้วิจัยแนะนำตัว แจ้งวัตถุประสงค์การวิจัย และขออนุญาตทำหน้าที่เสนอแนวคำถามและอาจสอบถามเพิ่มเติมกรณีที่ไม่เข้าใจหรือต้องการให้อธิบายเพิ่มเติม พร้อมทั้งแจกแบบแสดงความคิดเห็น (ร่าง) กรอบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ให้แก่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน จากนั้นได้พูดคุยเพื่อสร้างความคุ้นเคย ขณะเดียวกันก็ขอให้พิจารณา (ร่าง) กรอบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการฯ ใช้เวลา 10 นาที หลังจากบรรยายภาคเป็นกันเองแล้ว จึงขอความร่วมมือผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มโปรดแสดงความคิดเห็น (Discussion) เพื่อนำความคิดเห็นที่ไปพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการฯ ต่อไป

การดำเนินการสนทนากลุ่มในครั้งนี้ มีลักษณะเป็นการแสดงความคิดเห็นเชิงการให้รายละเอียดเพิ่มเติมในแต่ละกลยุทธ์ โดยให้ข้อเสนอแนะในบางกลยุทธ์ และตั้งข้อสังเกตบางกลยุทธ์ ดังมีสาระสำคัญที่ได้จากการสนทนากลุ่มดังต่อไปนี้

กลุ่มสนทนาคนหนึ่ง กล่าวกันว่า “การกำหนดกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนในยุคปัจจุบัน ผู้เสนอต้องตระหนักถึงบริบทของธนาคารพาณิชย์” คือ ต้องศึกษาข้อมูลทั่วไปของธนาคาร เช่น ลักษณะการดำเนินธุรกิจของภาคธนาคารเป็นอย่างไร ปัญหา อุปสรรค รวมทั้งศึกษาเหตุผลเกี่ยวกับการลดจำนวนสาขา ลดจำนวนพนักงาน อีกคนหนึ่งเพิ่มเติมว่า “การลดสัดส่วนองค์กรของธนาคาร เนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาใช้กับระบบการเงิน” ส่วนหนึ่งเป็นการยกระดับการให้บริการที่อำนวยความสะดวกรวดเร็วแก่ลูกค้า ส่วนอีกคนหนึ่งแนะนำว่า “กลยุทธ์ที่ดีควรสนับสนุนนโยบายทางการเงินโดยมุ่งประโยชน์ทางเศรษฐกิจ” ด้วยการส่งเสริมให้การบริหารจัดการเชิงระบบองค์กร

ผสมกับทรัพยากรบุคคล พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการความรู้ ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเสริมว่า “ควรมีกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องความรู้ทางนวัตกรรม การดำเนินงานใช้เทคโนโลยีอย่างชำนาญ” มีขีดความสามารถด้านการจัดการทางเทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ ความเห็นผู้สนทนากลุ่มสนับสนุนว่า “ให้มีความสามารถในการจัดการเชิงนวัตกรรม” ติดตามการพัฒนาวัตกรรมการใหม่แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับระบบธนาคารได้ ในการสนทนาตั้งข้อสังเกตด้วยว่า “ไม่ควรส่งเสริมบทบาทผู้นำหรือพัฒนาพนักงานให้ก้าวสู่ภาวะผู้นำ” เป็นการผสมผสานระหว่างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพการนำองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น โดยที่องค์กรคงอยู่ได้อย่างมั่นคง

ข้อสังเกตจากการสนทนากลุ่ม เนื่องจากบริบทของธนาคารพาณิชย์ มีสำนักงานใหญ่ มีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ และขยายสาขาไปในประเทศต่างๆ จำนวนมาก ซึ่งบริบทเช่นนี้เกิดขึ้นกับธนาคารหลายแห่ง ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงควรให้ความสำคัญกับการบูรณาการโครงสร้างแผนแต่ละระดับเข้าด้วยกันเพื่อพัฒนาไปในทิศทางเดียวทั้งองค์การ ซึ่งต้องสัมพันธ์กับอำนาจการบริหาร อำนาจการควบคุม การจัดการกระบวนการปฏิบัติงาน ในขณะที่ธนาคารมีการจัดการแบบแยกส่วน ด้วยระบบสาขา การประสานแผนงานทุกฝ่ายร่วมกัน ผู้สนทนากลุ่มตั้งข้อสังเกต “ความท้าทายสำหรับผู้วิจัย การนำบริษัทภิบาลมากำหนดกลยุทธ์สำหรับการจัดการธนาคารพาณิชย์ในรูปแบบใด” เป็นการเน้นวางแผนในเรื่องสนับสนุนนโยบายธนาคาร เช่น หลักคุณธรรม จริยธรรมองค์การ วัฒนธรรมของผู้บริหาร หลักประหยัดคุ้มค่าในแง่ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หลักความเท่าเทียมในการบริการ “หากมีการนำเสนอที่ชัดเจน สามารถสร้างประโยชน์ต่อการบริหารจัดการธนาคารอย่างมาก” นอกจากนี้มีผู้ร่วมสนทนาคนหนึ่งตั้งข้อสังเกตว่า “การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการระบบข้อมูล การรายงานผลเพื่อพัฒนาระบบการจัดการให้มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างประโยชน์อย่างยิ่งต่อธนาคารพาณิชย์” ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวคิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในระบบสื่อสาร การประสานงาน การรายงานผลบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ เพื่อใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหาร และข้อมูลสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้วย

ผู้ร่วมสนทนาให้ข้อเสนอแนะว่า การขับเคลื่อนองค์กรหรือการพัฒนาองค์กรสู่สมรรถนะสูง ต้องอาศัยคนที่มีความสามารถ มีความรู้รอบด้าน จึงมีผู้ร่วมสนทนาเสนอว่า “ควรให้ความสนใจต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือนำแนวคิดการพัฒนาคนเป็นทุนมนุษย์” เพราะธนาคารพาณิชย์มีผู้สนใจต้องการเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ให้สามารถคัดเลือกได้พนักงานคุณภาพได้ใน

ระดับหนึ่ง เมื่อพื้นฐานคนดี ธนาकारหรือองค์การต้องพัฒนาคนให้เป็นทุนมนุษย์ มีการถกกันว่า ธนาकारให้ความสนใจและดำเนินการอยู่ เพียงแต่ยังไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพราะขาดแนวทางที่ฝ่าย ฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรยังต้องเพิ่มเติมรายละเอียด อีกทั้งเมื่อการพัฒนาคนแล้ว ต้องรักษา พนักงานคุณภาพเหล่านั้นอย่างไรไว้ด้วย ตลอดจนพนักงานที่มีศักยภาพจัดอยู่กลุ่มทุนมนุษย์ของ ธนาकारแล้ว ต้องถ่ายทอดองค์ความรู้ สอนงาน จากรุ่นสู่รุ่นต่อไปอย่างไร จึงเห็นว่า การเสนอกกลยุทธ์ อาจต้องผสมผสานหรือจัดหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถดำเนินการพร้อมกันได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน หรือ อาจนำเสนอในลักษณะมาตรการสนับสนุนกลยุทธ์ เสมือนจัดลำดับการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Priority) เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น

ก่อนปิดการสนทนาผู้ร่วมสนทนามีการพูดคุยเพิ่มเติม ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่า ประเทศไทย พยายามเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 คนต้องมีความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการเพื่อเป็น องค์การสมรรถนะสูงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การสร้างวัฒนธรรมการทำงานส่งเสริมให้ พนักงานมีอิสระทางความคิด การเปิดโอกาสให้พนักงานได้สร้างสรรค์วิธีการทำงานแบบใหม่ให้ สอดคล้องกับลูกค้าที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ (New Generation) ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น

ในช่วงสุดท้ายก่อนปิดประเด็น ผู้วิจัยขอให้ผู้เข้าร่วมสนทนาเลือกตัวแบบกลยุทธ์ โดยให้ คะแนนในแบบแสดงความคิดเห็น (ร่าง) กรอบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาकार พาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งในส่วนท้ายของแบบแสดงความคิดเห็น มีเนื้อที่ สำหรับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแบบปลายเปิด

หลังจากการเสร็จสิ้นการสนทนากลุ่มผู้บริหาร กลุ่มที่ 2 ผู้วิจัยนำจำนวนความคิดเห็นต่อ กรอบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาकारพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง มาประมวลผลเพื่อจัดลำดับการพัฒนากลยุทธ์ ปรากฏผลตามลำดับจำนวน ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 กลยุทธ์และจำนวนผู้ให้ความเห็นกลุ่มที่ 2 ต่อร่างกรอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่	ชื่อกลยุทธ์	จำนวนผู้เห็นด้วย (จำนวนเต็ม 6 คน)
1	ยึดการจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	5
2	สร้างรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินการธนาคารอัจฉริยะ (AI) สู้สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	6
3	เพิ่มพูนทักษะด้านการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ	6
4	สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	3
5	ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21	5
6	พัฒนาธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	5
7	ปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสภาพแวดล้อม	3
8	พัฒนาสมรรถนะพนักงาน เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	3
9	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)	5
10	ส่งเสริมบุคลากรเป็นทุนมนุษย์เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันองค์กร	3
11	เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการทุกขั้นตอน	4
12	จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการพัฒนาองค์กร	4
13	กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จและสร้างระบบจูงใจที่เหมาะสมกับองค์กร	3

จากตารางที่ 20 คະแนความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารกรุงเทพ ต่อร่างกรอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แสดงให้เห็นว่า ภาพรวมกลยุทธ์มีคะแนนเฉลี่ย 4.06 กล่าวได้ว่า โดยภาพของกลยุทธ์ที่นำเสนอมีผลต่อการจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แต่เมื่อนำมาจัดลำดับเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่สำคัญก่อนหลัง ด้วยการจัดเรียงตามลำดับคะแนน ปรากฏผลดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 จำนวนความคิดเห็นของกลุ่มที่ 2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่	ชื่อกลยุทธ์	จำนวนผู้เห็นด้วย (จำนวนเต็ม 6 คน)
1	สร้างรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินการธนาคารอัจฉริยะ (AI) สู้สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	6
2	ยึดการจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	6
3	เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการทุกขั้นตอน	5
4	ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21	5
5	เพิ่มพูนทักษะด้านการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ	5
6	พัฒนาธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	5
7	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	4
8	จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการพัฒนาองค์กร	4
9	ปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสภาพแวดล้อม	3
10	ส่งเสริมบุคลากรเป็นทุนมนุษย์เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันองค์กร	3
11	สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	3
12	กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จและสร้างระบบจูงใจที่เหมาะสมกับองค์กร	3
13	พัฒนาสมรรถนะพนักงาน เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	3

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้ความคิดเห็น กรอบการพัฒนากลยุทธ์ โดยการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชน ซึ่งมีทั้งให้ความคิดเห็นแบบฉันทามติทั้งหมด 6 คน และมีความคิดเห็นบางส่วน 5 คน และ 4 คน ตามลำดับ รวมทั้งมีความคิดเห็นจำนวนเพียงกึ่งหนึ่งของผู้ร่วมการสนทนากลุ่มทั้งหมด จึงพอสรุปได้ว่า กรอบการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์ที่มีจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเลือก 6 คน 5 คน 4 คน โดยตัดกลยุทธ์ที่ถูกลงความเห็นเพียง 3 คนออกไป เหลือเฉพาะกลยุทธ์ที่ 1 - กลยุทธ์ที่ 8 ตามตารางที่ 21

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในส่วนการพัฒนากลยุทธ์ด้วยการจัดสนทนากลุ่ม จำนวน 2 ครั้ง จึงได้นำความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมาสังเคราะห์ร่วมกันทั้งหมด และพิจารณาความสอดคล้องกับจำนวนความคิดเห็นจากแบบแสดงความคิดเห็น (ร่าง) กรอบแนวทางการพัฒนา กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่ได้ขอความร่วมมือให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 2 กลุ่มเลือกกลยุทธ์ที่สมควรนำมากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจากแบบแสดงความคิดเห็นมีผู้แสดงความคิดเห็นและส่งคืนทั้งหมด 12 ฉบับ เมื่อนำมาประมวลความคิดเห็นปรากฏผลดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ประมวลความคิดเห็นของผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 2 กลุ่มในการเลือกกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ลำดับ	กลยุทธ์	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	รวมจำนวน ผู้เห็นด้วย
1	สร้างรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินธนาคารอัจฉริยะ (AI) สู่สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	6	6	12
2	ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21	6	5	11
3	เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการทุกขั้นตอน	5	5	10
4	ยึดการจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	5	5	10

ตารางที่ 22 ประมวลความคิดเห็นของผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 2 กลุ่มในการเลือกกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (ต่อ)

ลำดับ	กลยุทธ์	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	รวมจำนวนผู้เห็นด้วย
5	พัฒนาธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	5	5	10
6	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)	5	4	9
7	จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการพัฒนาองค์กร	4	4	8
8	พัฒนาสมรรถนะพนักงาน เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	6	0	6
9	เพิ่มพูนทักษะด้านการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ	0	5	5
10	กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จและสร้างระบบจูงใจที่เหมาะสมกับองค์กร	4	0	4

จากขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 พบว่า มี 10 กลยุทธ์ที่ถูกเลือก แต่เมื่อนำจำนวนความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม มีความเห็นตรงกันเกินกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด ปรากฏว่ามี 7 กลยุทธ์ โดยที่กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 มีความเห็นไม่ตรงกัน 3 กลยุทธ์ เมื่อจัดลำดับ สามารถเรียงลำดับตามคะแนนความคิดต่อกลยุทธ์ ดังตารางที่ 22 ดังนั้นในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่ผ่านความคิดเห็นของการสนทนากลุ่ม สรุปได้ว่า มีกลยุทธ์การบริหารจัดการฯ จำนวน 7 กลยุทธ์ สำหรับพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงนำเข้าไปสู่การประเมินคุณภาพ โดยดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

จากขั้นตอนการสร้างและพัฒนากรอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงนำกลยุทธ์ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาแล้ว ไปขอความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์เอกชน เป็นผู้ประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยจัดเสวนาผู้กำหนดนโยบาย (Policy Meeting) จำนวน 2 ครั้ง คือ เสวนาผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 1 ครั้ง กำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมเสวนา 5 คน และจัดเสวนาผู้บริหารระดับสูงของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) อีก 1 ครั้ง กำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมเสวนา 5 คน รวมการจัดเสวนา 2 ครั้ง ผู้ร่วมทั้งสิ้น 10 คน การดำเนินการเสวนาทั้ง 2 ครั้งมีรายละเอียดดังนี้

การประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยการเสวนาผู้กำหนดนโยบายครั้งที่ 1 จัดขึ้นที่ ธนาคารกรุงเทพฯ ในวันที่ 9 มกราคม 2562 ระหว่างเวลา 10.00-10.50 น. ผู้เข้าร่วมเสวนา จำนวน 5 คน

การเสวนาผู้กำหนดนโยบายครั้งที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

เมื่อผู้เข้าร่วมเสวนามาครบจำนวนตามที่นัดหมาย จึงเริ่มด้วยการแนะนำนายพงศ์ภาณุ ชัยวรรณท์ ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินรายการ (Moderator) และผู้วิจัย เป็นผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการ จากนั้นผู้ดำเนินรายการกล่าวถึงวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการแจกแบบประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (โปรดดูภาคผนวก ก) ให้กับผู้เข้าร่วมเสวนาทุกคน และขอความร่วมมือให้ผู้เข้าร่วมเสวนาวิพากษ์กลยุทธ์ การบริหารจัดการด้วยความคิดเห็นที่เป็นอิสระ โดยไม่เจาะจงชื่อผู้ให้ข้อมูล นำเสนอเฉพาะภาพรวม

ผู้ดำเนินรายการ เรียนให้ที่ประชุมทราบถึงประเด็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชน มี 3 ประเด็นสำคัญ โดยขอเสนอในวงเสวนาเป็นรายประเด็นตามลำดับดังนี้

ประเด็นคำถามที่ 1 ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นธนาคารพาณิชย์เอกชนควรกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างไร ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจการเงินในยุคปัจจุบัน

ผู้ร่วมเสวนาได้แสดงทัศนะพอสรุปได้ว่า ผลจากการที่รัฐบาลกำหนดนโยบายการเงิน โดยใช้มาตรการเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจมากมายหลายโครงการ ซึ่งมีทั้งผลดีและผลกระทบต่อธนาคารพาณิชย์บ้างขึ้นอยู่กับขีดความสามารถและวิธีการบริหารจัดการของแต่ละธนาคารพาณิชย์ ดังนั้น

ในทางปฏิบัติธนาคารพาณิชย์ไม่ควรแข่งขันด้วยการลดแลกแจกแถมทางการเงิน แนวทางปฏิบัติที่ควรกระทำคือ การสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับลูกค้า ผู้ใช้บริการสินเชื่อ วางระบบบริการที่เข้าถึงความสะดวกรวดเร็วในการเบิกถอน หรืออนุมัติเงินกู้ยืมเพื่อการลงทุน ฯลฯ สร้างภาพลักษณ์องค์กรการให้เป็นที่ประจักษ์ หากธนาคารใดสร้างความมั่นใจให้ผู้บริการได้มาก ผลประกอบการย่อมได้มากกว่าไม่ควรมองในแง่ความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะธนาคารเป็นองค์กรทางเศรษฐกิจ เป็นกลไกสำหรับเชื่อมโยงระบบการเงินระหว่างภาคธุรกิจบริการ อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม กับประชาชนผู้บริโภคภายในประเทศ และการค้าระหว่างประเทศ ให้เงินและทุนสามารถไหลเวียนอยู่ในระบบเศรษฐกิจอย่างสมดุล ไม่เพื่อและไม่ฝืดเกินมาตรฐานกำหนด ซึ่งบทบาทธนาคารพาณิชย์เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยควบคุมปริมาณการเงินในตลาดเงินได้ ดังนั้นหากกล่าวถึงแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้กับธนาคารพาณิชย์ในยุคปัจจุบันนี้คือ การอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า คุณภาพการให้บริการ สร้างความไว้วางใจทั้งกลุ่มเงินฝากและกลุ่มสินเชื่อ ในขณะเดียวกันระบบบริหารจัดการต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องคิดเร็ว ตัดสินใจเร็ว อีกทั้งธนาคารต้องนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานทั้งด้านบริการในระบบ e-Banking และช่วยลดภาระของพนักงาน ซึ่งพนักงานต้องมีความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีใหม่ตลอดเวลาด้วย กล่าวโดยรวมคือ พนักงานทุกคนในองค์กรธนาคาร ต้องมีส่วนร่วมในการวางรากฐานการให้บริการด้านต่างๆ อาทิ บริการลูกค้า ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งเป็นบริการพื้นฐานของธนาคาร หากคิดในแง่การกำหนดกลยุทธ์ ควรมีการกำหนดกลยุทธ์สำคัญประการหนึ่ง คือ ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21 หรือการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา สามารถใช้เป็นฐานรากสำหรับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ไม่ว่าจะสถานการณ์เป็นอย่างไร ก็สามารถเผชิญกับกระแสที่เป็นทั้งโอกาส อุปสรรค ได้อย่างมั่นคง

ประเด็นคำถามที่ 2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนที่เหมาะสมสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจควรกำหนดอะไรบ้าง

แนวทางสำหรับกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการในระบบธนาคารพาณิชย์เอกชนจำเป็นต้องเปิดกว้างต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือวัฒนธรรมองค์กรให้มีความทันสมัยแต่ไม่จำเป็นต้องมุ่งแต่เรื่องการแข่งขันเพียงอย่างเดียว ควรตระหนักว่าการเป็นองค์กรชั้นนำ คือการชักชวน จูงใจ รักษาฐานลูกค้าได้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด ดังกลยุทธ์ที่เห็นว่า ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง กลยุทธ์นี้ผู้จัดทำต้องให้ความสำคัญ โดยดำเนินการจัดการควบคู่กับการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ในขณะนี้สังคมให้ความสนใจเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งรองรับค่านิยมแห่งยุคศตวรรษที่ 21 ดังที่วงเสวนากล่าวไว้ว่า

การพัฒนาการชำระเงินด้วย Prompt Pay หรือชำระเงินด้วย QR Code ระบบนี้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) และรัฐบาลพยายามผลักดันให้มีการใช้ระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) อย่างครบวงจร เป้าหมายสำคัญคือ สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ดังนั้นกลยุทธ์ที่นำเสนอค่อนข้างเห็นด้วย ซึ่งหลายกลยุทธ์สนับสนุนนโยบายรัฐบาลด้วย

ประเด็นคำถามที่ 3 แนวคิดการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ควรดำเนินการอย่างไร (ผู้ดำเนินรายการ นำนิยามศัพท์ องค์กรสมรรถนะสูง มานำเสนอเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน)

ผู้ร่วมเสวนากล่าวว่า แนวคิดการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สำคัญคือ การวิจัยและพัฒนา (R&D) มีผู้ร่วมเสวนาสับสนุนเพิ่มเติม และกล่าวว่า ในแบบประเมินคุณภาพไม่ได้แสดงไว้ ผู้ร่วมเสวนาจึงแนะนำให้ใส่ไว้ในกลยุทธ์การพัฒนาระบบการพาณิชย์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เพราะธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มักเตรียมความพร้อมต่อการเผชิญกระแสเศรษฐกิจที่มีความผันผวนตลอดเวลา ผู้ร่วมเสวนาสส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการส่งเสริมและพัฒนาผู้นำองค์กรให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ร่วมเสวนาอีกคนเห็นว่า กลยุทธ์บริษัทภิบาลควรกำหนดควบคู่กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย เพราะเป็นคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรสมรรถนะสูง อีกทั้งผู้นำที่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีย่อมสร้างค่านิยมวัฒนธรรมใหม่ ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นศูนย์กลางการบริการโดยเฉพาะลูกค้าคนรุ่นใหม่หรือแปลตามภาษาอังกฤษ New Generation น่าจะเป็นฐานลูกค้าที่สำคัญ

ในช่วงสุดท้ายก่อนจบการเสวนา ผู้วิจัยขอให้ผู้เข้าร่วมเสวนาเลือกกลยุทธ์ โดยให้คะแนนในแบบประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งในส่วนท้ายของแบบประเมินคุณภาพกลยุทธ์ มีเนื้อที่สำหรับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแบบปลายเปิด

การประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของผู้ร่วมเสวนา ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ตามแบบประเมินคุณภาพมาประมวลผลเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญกลยุทธ์ โดยนำผลที่ได้ไปจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ปรากฏผลดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 จำนวนผู้เห็นด้วยในการประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์
เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้ร่วมเสวนากลุ่มที่ 1

จัดลำดับ	ชื่อกลยุทธ์	จำนวนผู้เห็นด้วย
1	สร้างรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินธนาคารอัจฉริยะ (AI) ส่งเสริมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	5
2	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)	5
3	พัฒนาธนาคารพาณิชย์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	5
4	เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการทุกขั้นตอน	4
5	ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21	4
6	ยึดการจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	2
7	จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการพัฒนาองค์กร	2

กลยุทธ์ที่ได้รับประเมินคุณภาพ ที่มีผู้บริหารระดับนโยบาย เห็นด้วยมากกว่า 3 คนขึ้นไป ถือว่ามีคุณภาพ ผู้วิจัยจะนำไปจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อนำเสนอเป็นผลการวิจัยต่อไป

การเสวนาผู้กำหนดนโยบาย (Policy Meeting) ครั้งที่ 2 จัดขึ้นที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในวันที่ 22 มกราคม 2562 ระหว่างเวลา 13.30-14.30 น. มีผู้เข้าร่วมเสวนาจำนวน 5 คน

การเสวนาผู้กำหนดนโยบายครั้งที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

เมื่อผู้เข้าร่วมเสวนามาครบจำนวนตามที่นัดหมาย จึงเริ่มด้วยการแนะนำนายพงศ์ภาณุ ชัยวรรณท์ ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินรายการ (Moderator) และผู้วิจัย เป็นผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการ จากนั้นผู้ดำเนินรายการกล่าวถึงวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้ช่วยผู้ดำเนินรายการแจกแบบประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (โปรดดูภาคผนวก ก) ให้กับผู้เข้าร่วมเสวนาทุกคน โดยขอความร่วมมือให้ผู้เข้าร่วมเสวนาวิพากษ์กลยุทธ์ การบริหารจัดการ ด้วยความคิดเห็นที่เป็นอิสระ

ผู้ดำเนินรายการ แจ้งที่ประชุมถึงประเด็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนมี 3 ประเด็น โดยนำเสนอในวงเสวนาเป็นรายประเด็นตามลำดับดังนี้

ประเด็นคำถามที่ 1 ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นธนาคารพาณิชย์เอกชนควรกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างไร ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจการเงินในยุคปัจจุบัน

ผู้ร่วมเสวนา 4 คน ร่วมแสดงทัศนะสรุปได้ว่า แนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรควรเริ่มที่การพัฒนาองค์กรหรือธนาคารให้มีความมั่นคงก่อน โดยศึกษาบริบทการบริหารจัดการ รวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรคภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อวินิจฉัยที่มาของสาเหตุแล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ในการสร้างและพัฒนาสมรรถนะให้กับธนาคารให้มีความยั่งยืน โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาองค์กร ให้มีทำหน้าที่ผลักดันนโยบาย กลยุทธ์ ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อธนาคารไม่มากก็น้อย รวมถึงมุมมองเชิงบวกที่ส่งผลดีต่อธนาคาร แต่ถึงอย่างนั้นผู้นำหรือผู้บริหารถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ด้วยศักยภาพด้านการบริหารจัดการกับสถานการณ์นั้นด้วยความแยบยลนำมาสู่การวางฐานการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้ นอกจากการให้ความสำคัญกับบทบาทผู้นำ/ผู้บริหารแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญบริวารที่ดี คือ การพัฒนาพนักงานทุกคนในองค์กรให้สามารถแปลงนโยบาย/กลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมทั้งด้านการจัดการภายในองค์กรให้เกิดความราบรื่น และสร้างระบบคุณภาพการบริการให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย ผู้ร่วมเสวนาเสนอว่า “ควรนำแนวทางปฏิบัติหรือกลยุทธ์การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมกับผู้นำ/ผู้บริหารแบบคู่ขนาน” เป็นการสร้างความสามัคคี การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานโดยตรงและทั่วถึง ร่วมเสวนาคณะหนึ่งกล่าวว่า ธนาคารพาณิชย์ควรนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร มาดำเนินการในกรณีนี้ ทั้งนี้เพราะสังคมโลกและสังคมไทยถูกบังคับให้เข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 เห็นได้จากรัฐบาลประกาศวิสัยทัศน์ประเทศไทย 4.0 เพื่อยกระดับความรู้สู่สังคมนวัตกรรมใหม่โดยให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี ดังนั้นธนาคารพาณิชย์เอกชนต้องร่วมกันเรียนรู้เพื่ออยู่กับยุคดิจิทัลไปด้วยกัน เพราะนวัตกรรมเหล่านี้ส่งผลต่อโอกาสการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่ทั่วถึง สะดวกรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้า แม้ว่าผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ต้นทุนที่ต้องรองรับกับกระแสความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปมาตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องใช้ทุนเงินหรืองบประมาณจำนวนมาก การระดมคนทั้งองค์กรหรือการใช้ทุนทางปัญญาสูงมากต่อการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อรองรับธุรกรรมดิจิทัลที่มีจำนวนมาก และมีแนวโน้มทวีจำนวนเพิ่มมากขึ้น การสร้างขีดความสามารถต้องรองรับกับยุคดิจิทัลอย่างเหมาะสมเท่าทันสถานการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก การก้าวตามกลุ่มลูกค้าในอนาคตเป็นเรื่องที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด และต้องพัฒนาให้เทียบเคียงกับคุณภาพการบริการของธนาคารพาณิชย์ในระดับสากลอีกด้วย ทั้งนี้เพราะต้องรองรับสภาพการณ์ที่

ประเทศไทยต้องเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ย่อมมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิถีทางของธนาคารพาณิชย์ไปด้วย ดังที่ผู้ร่วมเสวนาทิ้งหมัดกล่าวว่า เห็นด้วยกับที่ธนาคารพาณิชย์เอกชนถึงเวลาที่ต้องคำนึงถึงกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร ตามกลยุทธ์ที่นักวิจัยเสนอมาคือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

ประเด็นคำถามที่ 2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนที่เหมาะสมสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจควรกำหนดอะไรบ้าง

ในประเด็นนี้มีผู้ร่วมเสวนาสองคนให้ความเห็นต่อแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชน สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้ธนาคารพาณิชย์เอกชนสามารถขับเคลื่อนไปตามกลไกตลาดเงินทุนและสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ ด้วยการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ที่ชัดเจน วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และงบประมาณ 3 แนวทางดังกล่าวนี้สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล กล่าวคือ แนวทางที่ 1 การปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ต้องเป็นไปนิติธรรม ดำเนินธุรกรรมด้วยความโปร่งใส อย่างมีคุณธรรมจริยธรรมตามบริบทของธนาคารพาณิชย์ แนวทางที่ 2 กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการยึดหลักความรับผิดชอบต่อพนักงานให้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของธนาคารพาณิชย์ให้เหมาะสมกับผู้บริหาร และพนักงานแต่ละตามมาตรฐานสากลสู่วัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี แนวทางที่ 3 การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์ต้องยึดหลักความประหยัด คุ่มค่า หรืออาศัยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้ ผู้ร่วมเสวนาคณะอื่นแสดงทัศนะทั่วไปว่า ความจำเป็นในสถานการณ์ปัจจุบันคือ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21 โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดอย่างมีอิสระ เพื่อส่งเสริมความสร้างสรรค์

ประเด็นคำถามที่ 3 แนวคิดการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ควรดำเนินการอย่างไร (ผู้ดำเนินรายการ นำนियามศัพท์ องค์กรสมรรถนะสูง มานำเสนอเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน)

ผู้ร่วมเสวนาเสนอว่า แนวคิดการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องอาศัยเครื่องมือที่ทันสมัยหรือพัฒนาธนาคารให้เป็นองค์กรนวัตกรรมใหม่ ด้วยนำเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อเผยแพร่สารสนเทศที่จำเป็นและสำคัญ ที่ทำให้ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เป็นการแจ้งเป้าหมายองค์กรให้กับพนักงานทุกระดับรับรู้ เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้กับองค์กรและเป็นการสนับสนุนจูงใจให้พนักงานมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามภารกิจที่พนักงานแต่ละตำแหน่งได้รับมอบหมาย การมีกลยุทธ์ที่ดีเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน กำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับภารกิจและความสามารถหลักของธนาคารพาณิชย์สู่องค์กรสมรรถนะสูง ในช่วงสุดท้ายก่อนจบการเสวนา ผู้วิจัยขอให้ผู้ร่วมเสวนาเลือกกลยุทธ์ โดยให้แสดงความคิดเห็นใน

แบบประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งในส่วนท้ายของแบบประเมินคุณภาพกลยุทธ์ มีเนื้อที่สำหรับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแบบปลายเปิด มีผู้ร่วมเสวนาคณะหนึ่งแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ว่า หากพิจารณาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 9 เรื่อยมากระทั่งแผนพัฒนาฉบับที่ 12 ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา เมื่อก้าวถึงบริบทของธนาคารพาณิชย์เอกชน ทรัพยากรที่มีคุณค่าของธนาคารพาณิชย์คือพนักงาน ดังนั้นจึงควรมีแผนกลยุทธ์ที่เน้นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับพนักงาน หลักสูตรอบรมกิจกรรมสันทนาการ สิ่งจำเป็นที่ทำให้พนักงานคลายเครียด รวมทั้งเพื่อสร้างความสามัคคีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและส่งเสริมการเป็นทีมงานที่ดีสำหรับองค์กร กลไกเหล่านี้ก็เป็นเงื่อนไขความสำเร็จที่นำไปสู่องค์กรสมรรถนะเช่นกัน ดังนั้นจึงขอข้อสังเกตไว้เพื่อเป็นข้อเสนอแนะประการหนึ่งด้วย

การประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของผู้ร่วมเสวนา ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ตามแบบประเมินคุณภาพมาประมวลผลเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญกลยุทธ์การบริหารจัดการ โดยนำผลจากผู้บริหารที่เห็นด้วยไปจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงปรากฏผลดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 จำนวนผู้เห็นด้วยในการประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้ร่วมเสวนากลุ่มที่ 2

จัดลำดับ	ชื่อกลยุทธ์	จำนวนผู้เห็นด้วย
1	สร้างรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินการธนาคารอัจฉริยะ สู่อสังหาริมทรัพย์ โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	5
2	ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21	5
3	ยึดการจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	5
4	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)	4
5	พัฒนาสถาบันการเงินให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	4
6	เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการทุกขั้นตอน	3
7	จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการพัฒนาองค์กร	2

กลยุทธ์ที่ได้รับประเมินคุณภาพ จากผู้บริหารระดับสูง จำนวนทั้งหมด 5 คน ควรมีผู้บริหารระดับนโยบายให้ความเห็นชอบมากกว่า 3 คนขึ้นไป จึงถือว่ามีความเหมาะสม ผู้วิจัยจะนำไปจัดทำข้อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำกลยุทธ์และข้อเสนอแนะการบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

การจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และจัดทำข้อเสนอแนะหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในลักษณะการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 จัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ในส่วนนี้เป็นการนำความคิดเห็นและการประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ แล้วจัดทำเพื่อเสนอกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนให้มีความแข็งแกร่งภายใต้สภาพแวดล้อมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ กลยุทธ์หลักที่ถูกประเมินคุณภาพพบว่า มี 5 กลยุทธ์ ผลปรากฏดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ชื่อกลยุทธ์	
1	มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินการธนาคารอัจฉริยะสู่สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
2	ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี
3	ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21
4	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5	ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

จากตารางที่ 25 ผู้วิจัยนำกลยุทธ์มาจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการด้วย BANKING Strategy Model เพื่อนำไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เห็นเป็นรูปธรรม

BANKING Strategy Model

B	Bank High Performance Org.	ธนาคารสมรรถนะสูง
A	Artificial Intelligence	พัฒนานวัตกรรมเพื่อให้บริการธนาคารอัจฉริยะ
N	Networking	ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
K	Knowledge	องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
I	Improvement	ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในสังคมทศวรรษที่ 21
N	Next transformation leadership	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง
G	Good Governance	ยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี



ภาพที่ 15 ตัวแบบเชิงกลยุทธ์: BANKING Strategy Model สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มาจัดทำข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีข้อเสนอแนะในลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังนี้



ตารางที่ 26 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสูงเป็นการเป็นองค์การสมรรถนะสูง

กลยุทธ์	ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์	เป้าหมายความสำเร็จ	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบธนาคารอัจฉริยะ ผู้สังคมไร้เงินสด ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตั้งงบประมาณและ Innovation Future Team สำหรับระบบ e-Banking เพื่อระบบรักษาความปลอดภัย ป้องกันข้อมูลลูกค้า 2. ออกแบบคุณภาพบริการ Promptplay, QR Code และนวัตกรรมอื่นที่แตกต่าง 3. คำนึงความต้องการ ความสะดวกรวดเร็วของลูกค้าเป็นสำคัญ 	เป็นธนาคารชั้นนำด้านนวัตกรรมใหม่ที่มีความเป็นเลิศและประสิทธิภาพสูง สังคมไร้เงินสด	ลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากบริการ ทุกพื้นที่ภายใน และสาขาต่างประเทศ
ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการบริการกิจการที่ดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. มอบอำนาจแก่ฝ่ายกำกับกฎระเบียบ ฝ่ายบริหาร ความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบภายในกับดูแล 2. ผู้บริหาร พนักงาน บริหารจัดการตามหลักความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความโปร่งใสรอบคอบที่สุด 3. บรรลุแต่งตั้ง รางวัล ผลตอบแทนเหมาะสมกับการปฏิบัติ ไม่ใช้ระบบอุปถัมภ์หรือต่างตอบแทน 	เป็นธนาคารที่มีภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อ โปร่งใส ยุติธรรม สร้างความไว้วางใจต่อลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปราศจากข้อร้องเรียนจากลูกค้า มีความมั่นคง ปลอดภัยในระบบข้อมูลการเงินการธนาคาร
ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้รับรองสังคมทวารวดี 21	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบการจัดการที่ให้อิสระ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน 2. การขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตไปด้วยกัน 3. พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเสมือนหุ้นส่วนธนาคาร 	เครื่องมือ อุปกรณ์ งบประมาณที่มีศักยภาพให้บริการด้วยคุณภาพมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร หน่วยงานเป็นเลิศ	ความพึงพอใจของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารได้รับการยอมรับ พนักงานมีความสุขในการทำงาน

ตารางที่ 26 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (ต่อ)

กลยุทธ์	ข้อเสนอแนะสู่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	เป้าหมายความสำเร็จ	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> ผู้ทำหน้าที่ปฏิรูปโครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญาให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ ใช้หลักการของเศรษฐกิจพอเพียง <ol style="list-style-type: none"> ดำเนินการบูรณาการโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานเรียนรู้ จากการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถ Competency ของพนักงานแต่ละคนอย่างทั่วถึง 	<p>มีอิสระทางความคิด มีอำนาจตัดสินใจ คล่องตัว ขีดความสามารถสร้างสรรค์งานใหม่เสมอ</p>	<p>ปริมาณปัญหา ไม่เกินร้อยละ 1 ต่อปี</p>
ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นผู้บริหารและพนักงาน 100% มีความรู้ต่อระบบการเงินการธนาคาร ศักยภาพในการบริหาร จัดการ และสามารถทำหน้าที่แทนกันได้ทุกตำแหน่ง		<p>ผู้บริหาร พนักงาน เป็นผู้สอน และเป็นผู้เรียน ทำให้เกิดความรอบรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร</p>	

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบธนาคารอัจฉริยะ สู่อัจฉริยะสู่สังคมไร้เงินสด ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

แนวทางที่ 1.1 ตั้งงบประมาณ และแต่งตั้ง Innovation Future Team สำหรับระบบ e-Banking เพื่อระบบรักษาความปลอดภัย ป้องกันข้อมูลลูกค้า เป็นกระบวนการนำเข้าตั้งแต่การจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณเพื่อสร้างและพัฒนาสมองกลอัจฉริยะหรือปัญญาประดิษฐ์ Artificial Intelligence: AI และ Machine Learning Algorithms รองรับโลกแห่งเทคโนโลยีทางการเงินในอนาคต ควบคู่กับการจัดระบบบริการที่มีคุณภาพโดยการสร้างสมดุลระหว่างพนักงานกับนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล กล่าวคือ การสร้างระบบ AI และทีมบริหารการพัฒนา ทีมดูแลป้องกันฐานข้อมูล และทีมบำรุงรักษาระบบอัจฉริยะ เป็นต้น

แนวทางที่ 1.2 ทีมพัฒนาธนาคารอัจฉริยะทำหน้าที่ออกแบบคุณภาพบริการบน Promptplay, QR Code และนวัตกรรมอื่นให้เกิดความแตกต่าง พร้อมทั้งนำระบบ Digital Ventures ในสาย Startup สำหรับต่อยอดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธนาคารให้ก้าวทันระบบดิจิทัล เพื่อมาพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการเงินและพัฒนาบริการทางการเงินแบบอัตโนมัติ

แนวทางที่ 1.3 คำนึงความต้องการของลูกค้าและผู้ส่วนได้ส่วนเสีย อำนาจความสะดวกแก่ลูกค้าทั่วไปเป็นสิ่งสำคัญ โดยคิดค้น สร้างระบบ และ Application เพื่อรองรับกิจกรรมของธนาคารพาณิชย์ที่ริเริ่มให้บริการในระบบธุรกรรมใหม่ และอื่นๆ

กลยุทธ์ที่ 2 ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี

แนวทางที่ 2.1 มอบอำนาจแก่ฝ่ายกำกับกฎระเบียบ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบภายในกำกับดูแล ผู้บริหารต้องผลักดันให้เกิดการจัดการระบบการบริหารกิจการที่ดี โดยเน้นระบบบริหาร ภายใต้โครงสร้าง และกระบวนการจัดการด้วยหลักจริยธรรมและคุณธรรม เพื่อบรรลุเป้าหมายหลัก คือ การสร้างความเจริญเติบโตขององค์กรให้มั่นคง มีเสถียรภาพ รับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาขีดความสามารถองค์กรในทุกมิติเพื่อนำพาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

แนวทางที่ 2.2 ผู้บริหาร พนักงาน บริหารจัดการตามหลักความรับผิดชอบ ควบคู่กับหลักคุณธรรม ความโปร่ง ยุติธรรมมากที่สุดยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีหรือบรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance) โดยผู้บริหารและฝ่ายกำกับกฎระเบียบต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติในมิติต่างๆ ให้เกิดความเป็นธรรมความเสมอภาค และความโปร่งใส รวมกำหนดหลักสูตรการพัฒนา

ขีดความสามารถผู้บริหารและพนักงานให้มีความเข้าใจหลักบรรษัทภิบาลสำหรับ ระเบียบปฏิบัติให้ สนับสนุนกิจกรรมภายใน และจุดประกายความรักความภักดีต่อองค์กร

แนวทางที่ 2.3 บรรจุแต่งตั้ง รางวัล ผลตอบแทนเหมาะสมกับผลการปฏิบัติ ไม่ใช่ระบบ อุปถัมภ์หรือต่างตอบแทน เป็นกระบวนการบริหารจัดการส่งเสริมทั้งผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ สามารถพัฒนาตนมีความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติ และได้รับผลการประเมินด้วยความเที่ยงธรรม ตาม ความสามารถความชำนาญ สร้างวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานความเที่ยงธรรม เป็นองค์การที่พัฒนา ด้วยหลักความซื่อสัตย์ (หลักคุณธรรม-จริยธรรม) สร้างความผูกพันระหว่างคนกับองค์กร เป็น บรรษัทภิบาลที่ไม่มีความขัดแย้ง และปราศจากความรู้ต่อต้านผู้บริหารและองค์กรได้อย่างสิ้นเชิง พนักงานมุ่งมั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21

มุ่งผลักดันโดยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารทุกคนและพนักงานทุกคน สร้างวัฒนธรรม องค์การของธนาคารพาณิชย์ให้ก้าวทันยุคสมัยสากล เพราะธนาคารเป็นองค์การทำหน้าที่ขับเคลื่อน ระบบเศรษฐกิจประเทศ และระหว่างประเทศด้วย จึงต้องปฏิบัติตามแนวทางดังนี้

แนวทางที่ 3.1 ระบบการจัดการที่ให้อิสระ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างความมั่นใจ ให้กับพนักงาน ฝ่ายนิเทศงานหรือฝ่ายอบรมผู้บริหารรุ่นใหม่และพนักงานใหม่ ต้องสร้างความเข้าใจ พื้นฐานวัฒนธรรมองค์การธนาคารพาณิชย์ และกระบวนการบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติขององค์การ ระเบียบข้อบังคับ ต่อจากนั้นมอบหมายให้พนักงานนำความรู้ ทักษะ มาพัฒนาระบบงานที่ตน รับผิดชอบ โดยยึดบริบทหลักของธนาคารพาณิชย์คือ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า การสร้างประโยชน์ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวทางที่ 3.2 การขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตไปด้วยกัน หมายถึง การบริหารจัดการ โดยยึดแนวทางปฏิบัติตามความสามารถหลักของธนาคารพาณิชย์ ความเข้าใจ เข้าถึงอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม มีวินัยในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาทรัพยากรคน สู่อการเป็นทุน มนุษย์ และทุนทางปัญญา เพิ่มสมรรถนะพนักงานภายใต้ฐานความรู้ Knowledge base Economic-Social โดยให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา (R&D) หรือผลการวิจัยพัฒนาเพื่อนำมาพัฒนา ระบบบริหารให้ทันสมัย แนวคิดการจัดการที่มีความเป็นเลิศให้กับองค์กรเชิงพาณิชย์ การสร้างสรรค์ กระบวนการสร้างผลผลิต (Productivities) ร่วมกันสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่โดยกำหนด มาตรการบริหารความเสี่ยง ร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น พัฒนาวัฒนธรรมองค์การสู่ศตวรรษแห่ง

นวัตกรรม ด้วยการเตรียมความพร้อมก้าวหน้า การเผชิญกับความท้าทาย ภายใต้ความมุ่งมั่นของคนและองค์การ

แนวทางที่ 3.3 พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเสมือนหุ้นส่วนธนาคาร กล่าวคือ องค์การภายใต้การนำของผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้วยการให้ความสำคัญต่อพนักงานอย่างจริงจัง โดยดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างคู่ขนานกัน ดังนี้

1. เปิดโอกาสให้พนักงานร่วมรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร สถานการณ์ขององค์การ
2. หัวหน้างานและผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจในลักษณะปัจเจกบุคคล หรือทีมงาน หรือระดับบุคคล ระดับกลุ่ม เป็นต้น
3. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อสารภายในองค์การ และส่งเสริมการรับรู้ข้อมูล ข่าวสารภายนอกองค์การ
4. สนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมสัมพันธ์ ระหว่างพนักงานในองค์การ และสร้างสัมพันธ์เชิงเครือข่ายภายนอกองค์การ
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานร่วมในการสัมมนา หลักสูตรฝึกอบรม และแผนพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง
6. ทุกคนในองค์การร่วมในหลักความประหยัด คุ่มค่าโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างรากฐานองค์การให้แข็งแรง มั่นคง ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวทางที่ 4.1 ผู้ทำหน้าที่ปฏิรูปโครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ รวมถึงหัวหน้าฝ่ายควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของธนาคารพาณิชย์เอกชนต้องพัฒนาตนให้มีคุณลักษณะที่สนับสนุนต่อการนำพาธนาคารสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีข้อเสนอแนะซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติ (Approach) ดังนี้

1. เป็นบุคคลที่แสวงหาความรู้ ติดตามสถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม การปกครองประเทศ และสภาพแวดล้อมในต่างประเทศ นำความรอบรู้มาสร้างแนวคิด อุดมการณ์ นโยบายองค์การ วางแผนดำเนินงาน ออกแบบระบบบริหารจัดการ แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่สร้างความมั่นคงในระยะยาว มีการติดตามประเมินผล แก้ไขสถานการณ์ เป็นผู้นำหน้าที่ปกป้องการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้ในเวลาเดียวกัน ใช้เหตุผลอยู่

เหนืออารมณ์ ความรู้สึก และใช้อำนาจโดยตำแหน่งอย่างชาญฉลาดเพื่อปรับวัฒนธรรมองค์การ
สู่องค์การสมรรถนะสูง

2. ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้องค์การ การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง
เปิดกว้างยอมรับแนวคิด วิธีการ นวัตกรรมใหม่

3. ความรอบรู้ในสถานการณ์ปัจจุบัน มีความเป็นมาของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และ
สภาพแวดล้อม

4. มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย วุฒิกวาระด้านอารมณ์ มีแรงจูงใจ อำนาจทางสังคม เป็นผู้ที่มี
ความซื่อสัตย์ ยึดถือคุณธรรม

5. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มีแนวทางปฏิบัติ 3 แนวทาง คือ

5.1 ด้านความรู้ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย
ที่ต้องการ ได้แก่

1. ความรู้หลักธรรมาภิบาล/บรรษัทภิบาล
2. ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ การจัดการ การเงิน การธนาคาร
3. ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ม กฎหมาย
4. ความรู้ด้านตลาดเงินตรา
5. ความรู้ด้านการควบคุมภายในองค์การ การบริหารความเสี่ยง การบริหารความ
ขัดแย้งภายในองค์การ การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ
6. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดทำสารสนเทศ
7. ความรู้รอบตัวอื่นๆ (ถ้ามี) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรเอกชน พ.ศ. 2560
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับปัจจุบัน หลักปรัชญาเศรษฐกิจ
พอเพียง ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาตนเองและระบบบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับระบบงาน สิทธิประโยชน์
ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

5.2 ด้านทักษะ หรือความชำนาญในเชิงปฏิบัติการ หรือเชิงบริหารจัดการ ทั้งทักษะ
ทางร่างกาย สติปัญญาที่เกิดขึ้นจากการฝึก และทักษะทางสังคม

1. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ๆ
2. ทักษะด้านภาษา อาทิ อังกฤษ ภาษาท้องถิ่นที่ธนาคารตั้งอยู่
3. ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ เช่น การออกแบบริเริ่มระบบงานใหม่ๆ การปรับ
วิธีการปฏิบัติงาน พัฒนาการบริการคุณภาพ การโน้มน้าวจูงใจ ฯลฯ

4. ทักษะการทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความ
จริงใจ ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความเป็นผู้นำต้นแบบ-การเป็นผู้ตามที่มีวินัย มีภาวะผู้นำ

5. ทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ทักษะด้านความบันเทิง ทักษะการจัดกิจกรรมนันทนาการและหรือสันทนาการ

5.3 ด้านพฤติกรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติในพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นได้ภายนอก อันเป็นลักษณะ/คุณสมบัติที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งบุคลากรควรมี เช่น จิตบริการ (Service Mind) จิตอาสา สำนึกรับผิดชอบต่อลูกค้า/สังคม ความละเอียดรอบคอบ ใฝ่เรียนรู้ หรือการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยพฤติกรรมที่บุคลากรควรมีหรือหากไม่มี ควรจัดกิจกรรมอบรมการพัฒนาพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ได้แก่

1. พฤติกรรมความสามารถในการจัดการอารมณ์
2. พฤติกรรมการต้อนรับลูกค้า พันธมิตรของธนาคาร
3. พฤติกรรมบริการที่ดีส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร
4. บุคลิกภาพภายใน มีความรับผิดชอบ รอบรู้ กระตือรือร้น เต็มใจบริการ ความจำดี มีปฏิภาณไหวพริบ อารมณ์มั่นคง
5. บุคลิกภาพภายนอก การสร้างบริการที่ประทับใจ ร่างกาย/เครื่องแบบสะอาด กิริยาอ่อนน้อม ฯลฯ

แนวทางที่ 4.2 สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญาให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ หมายถึง เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความสามารถทางปัญญาให้พนักงานแสดงออก มีส่วนร่วม รับผิดชอบต่องานที่มอบหมาย สร้างบรรยากาศการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ยอมรับความสามารถ ความคิดริเริ่มงานใหม่ๆ ในองค์กรซึ่งกันและกัน สร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ ถ่ายทอด สอนงาน ตัวอย่างที่ดี เป็นต้น

แนวทางที่ 4.3 ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ในกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจแต่อยู่ภายใต้บริบทผู้นำที่มีหลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันที่ดี ในขณะที่เดียวกันยังให้ความสำคัญต่อทรัพยากรองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดทำให้เกิดประโยชน์ที่สุด กล่าวคือ การลดรายจ่าย ลดเวลาการทำงานที่สิ้นลง ลดพลังงานและอัตรากำลัง แต่เป็นการเพิ่มรายได้ ซึ่งมีได้หมายถึงเฉพาะตัวเงิน แต่เป็นความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องกับผู้นำทั้งภายในและภายนอกองค์กร

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

แนวทางที่ 5.1 ดำเนินการบูรณาการโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการสร้างนวัตกรรมเป็น

เครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์เชิงบูรณาการโครงสร้างองค์การ ระบบการบริหารและกระบวนการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยุทธศาสตร์หลักองค์การ เป้าประสงค์สูงสุด มีข้อควรดำเนินการดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ตามภารกิจหลัก รวมทั้งแผนงาน/โครงการ ให้มีลักษณะเชิงบูรณาการหรือแบบองค์รวมที่เชื่อมโยงในมิติต่างๆ อย่างรอบด้าน (Reality is whole and holistic) และกำหนดหลักการบริหารโดยใช้หลักร่วมกันทำงาน (Collaboration) แบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ แทนลักษณะการจัดทำกลยุทธ์ หรือแผนงาน/โครงการแบบแยกส่วน หรือลักษณะต่างแผนก ต่างฝ่ายแยกกันทำ (Fragmented)

2. เมื่อมีการบูรณาการแบบองค์รวมแล้ว เพื่อให้ระบบการบริหารและกระบวนการจัดการเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายองค์การ จึงควรปรับโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะแนวนอน (Horizontal Corporation) ที่มีความทันสมัย กะทัดรัด รูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีการมอบอำนาจ (Delegation of Authority) เพื่อให้ระบบการทำงานรวดเร็ว คล่องตัว ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเน้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะตลอดเวลาเพื่อเป็นทุนมนุษย์ขององค์การ

3. กำหนดวิธีการประเมินผล โดยเน้นผลิตผล (Productivities) และผลลัพธ์ (Outcome-oriented) ประเมินผลสำเร็จเพื่อยกระดับสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่เป็นคุณค่าที่แท้จริง นอกจากนี้การบันทึกผลที่ได้จากการประเมินควรนำไปเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) สำหรับกำหนดกลยุทธ์ใหม่ หรือปรับปรุงกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติแล้วได้ผลลัพธ์ที่เป็นคุณค่าที่แท้จริง

4. นำแนวคิด วิธีการ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะพนักงานธนาคารให้มีศักยภาพที่หลากหลาย เพื่อสร้างแรงจูงใจหรือดึงดูดลูกค้า โดยไม่จำเป็นต้องได้เปรียบคู่แข่ง

5. ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตตนและครอบครัวซึ่งเป็นพื้นฐานแห่งปัจเจกบุคคลซึ่งมีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง

แนวทางที่ 5.2 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถ Competency ของพนักงานแต่ละคนอย่างทั่วถึง

1. ปรับปรุงบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้วยการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก มุมค้นคว้าเรียนรู้ สื่อต่างๆ รวมทั้งมีระบบรวบรวม จัดเก็บองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญภารกิจหลักที่เกิดขึ้นภายในและองค์ความรู้จากภายนอกองค์การ อย่างเป็นระบบสามารถสืบค้นเข้าถึงได้ง่าย

2. สร้างและหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีเสรีภาพ การติชม การยอมรับ การแสดงความคิดเห็น การนำเสนอความเห็นได้หลากหลาย
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมให้เกิดระบบการเรียนรู้โดยอัตโนมัติในองค์การ เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงยุคได้ทันที
4. จัดการระบบการพัฒนาให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เกิดแนวคิด การปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม
5. พนักงานมีความสนใจการวิจัยและพัฒนา การนำผลมาใช้ในการพัฒนาวิธีคิด พัฒนาตนเอง



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2) สร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 3) จัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการและข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้เทคนิควิธีการวิจัยเอกสาร การวิเคราะห์เนื้อหา พร้อมทั้งศึกษาสภาพแวดล้อมองค์กร วิเคราะห์ SWOT จัดทำทางเลือกกลยุทธ์ด้วยตารางจับคู่ TOWS Matrix เพื่อนำผลเข้าสู่กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ด้วยการสนทนากลุ่ม (Discussion Focus Group) จัดเสวนาผู้กำหนดนโยบาย (Policy Meeting) เพื่อดำเนินการประเมินผลกลยุทธ์วิเคราะห์ผลด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis) กำหนดธนาคารพาณิชย์เพื่อรวบรวมข้อมูล คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด และธนาคารกรุงเทพ จำกัด เป็นองค์กรตัวแทนสำหรับมอบหมายให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติ จำนวนรวมผู้ให้ข้อมูลทุกชั้นตอนทั้งสิ้น 32 คน

สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ สามารถสรุปได้ตามลำดับวัตถุประสงค์ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ตั้งไว้ว่า เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ผลการวิจัยในด้านสภาพการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ลักษณะการประกอบการเชิงธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เอกชน เป็นองค์กรทำหน้าที่ศูนย์กลางการออมเงินของประชาชนหรือผู้ประกอบการค้าทุกขนาดธุรกิจ และเป็นศูนย์กลางด้านสินเชื่อเพื่อการลงทุนหรืออุปโภคบริโภค ด้วยบริบทของธนาคารพาณิชย์เอกชนขณะนี้อยู่ภายใต้ความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ ความกดดันจากนโยบายเสรีทางการค้าทำให้สังคมก้าวสู่ระบบทุนนิยม ปริมาณคู่แข่งในตลาดการเงินที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น มีการแข่งขันด้วยภูมิปัญญา

พื้นฐานทางเศรษฐกิจ (Knowledge-base Economic Competition) เป็นช่วงเวลาที่โลกเข้าสู่ยุคสังคมแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการพัฒนาทางเทคโนโลยี ที่ส่งผลให้เกิดการแข่งขันการบริการทางการเงินการธนาคารด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้วยระบบดิจิทัล ประกอบกับนโยบายรัฐบาลไทยที่ต้องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสังคมไร้เงินสด และต้องการขยายตลาดการลงทุนไปยังประเทศภูมิภาคอาเซียน ทำให้สภาพการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชน นำแนวคิดการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยอาศัยปัจจัยสำคัญคือ การให้บริการคุณภาพเพื่อสนองความต้องการ คู่ขนานกับการสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจของลูกค้า คงไว้ซึ่งประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ของธนาคารเอกชน

และผลการวิจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ 1. ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และทิศทางที่ชัดเจน 2. พัฒนารูปแบบการใช้บริการผ่าน Application บนมือถือ ชำระเงินพร้อมเพย์ และการใช้ QR Code ในการชำระเงิน พัฒนาระบบงานภายในเพื่อรองรับการทำธุรกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่และปริมาณธุรกรรมที่เพิ่มขึ้น ป้องกันสถาบันการเงินตกเป็นเครื่องมือในการโจรกรรมทางการเงิน/ฟอกเงินจากอาชญากรทางการเงิน 3. คำนึงถึงผลประโยชน์ การอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับสภาพตลาด เช่น การประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว 4. ด้านภาวะผู้นำที่มีความรอบรู้ มองการณ์ไกล มีความมุ่งมั่น กล้าตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และมีคุณธรรม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชายกระดับความสามารถจนสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำได้ 5. การสื่อสารกับพนักงานและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอต่อการรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมการกระจายอำนาจการบริหาร 6. พนักงานมีความรู้ความสามารถหลากหลายและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน 7. มีการส่งเสริมความรู้ด้วยการจัดสัมมนาหรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ 8. การบริหารด้านการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอย่างมีระบบและเหมาะสมในทุกๆ มิติ เช่น ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ส่งเสริมทุนการศึกษาให้กับพนักงาน กิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีร่วมกันของพนักงานในองค์กร

ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ชี้ให้เห็นจุดอ่อนของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่

1. ผู้นำขาดประสบการณ์ด้านการสื่อสารกับฝ่ายปฏิบัติ ทำให้พนักงานไม่เข้าใจต่อวัตถุประสงค์ที่แท้จริง หรือการมอบหมายงานไม่ชัดเจน รวมทั้งผู้บริหารมีความเป็นตัวของตัวเองสูง จึงไม่เปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
2. ผู้บริหารใหม่ ไม่ภาวะผู้นำและประสบการณ์เพียงพอกับตำแหน่งที่มีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ขาดการประสานความร่วมมือ จึงส่งผลต่อความเข้าใจร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ
3. วิธีคิดในการแก้ไขปัญหาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แผนกลยุทธ์ที่กำหนดมีระยะเวลานานเกินไป ทำให้การแก้ไขปัญหาไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ
4. ไม่มีช่องทางแสดงความคิดเห็น การยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เป็นต้น

เมื่อพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ชี้ให้เห็นถึงโอกาสของธนาคารพาณิชย์ คือ

1. โอกาสต่อนโยบายทางการเงิน คือ รัฐบาลส่งเสริมการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค โดยธนาคารพาณิชย์จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการส่งผ่านเงินทุนไปยังผู้ร่วมในโครงการภาครัฐ
2. โอกาสต่อระบบธนาคารเชิงเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค ซึ่งมีแนวโน้มการขยายตัวจากการที่ประเทศไทยเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) จึงมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ช่วยให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินระหว่างประเทศมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น
3. โอกาสด้านสังคมที่เกิดจากการรวมกลุ่มของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ตลาดการเงินระหว่างประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียนมีขนาดใหญ่และเปิดกว้างขึ้น ภาครัฐแต่ละประเทศในภูมิภาคต่างกำหนดนโยบายการลงทุนเพื่อเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เข้าด้วยกัน ช่วยอำนวยความสะดวกทั้งในด้านการค้า บริการ การลงทุน และการเคลื่อนย้ายแรงงาน เคลื่อนย้ายทุนเสรี อาทิ การโอนเงิน การกู้ยืมเงิน การระดมทุน และการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ระหว่างประเทศ และ
4. โอกาสด้านการพัฒนาเทคโนโลยีร่วมกันที่ช่วยให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น

ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงอุปสรรคของธนาคารพาณิชย์ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคทำให้สถาบันการเงินต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้มีความทันสมัยสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลด้วยเงินลงทุนที่สูง
2. จำนวนคู่แข่งชั้นในตลาดการเงินเพิ่มมากขึ้น
3. ระบบเทคโนโลยีทางการเงินในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน ส่งผลต่อความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) มักเกิดความเสียหายต่อธนาคารทำให้ของธนาคารพาณิชย์เอกชนขาดความน่าเชื่อถือจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
3. วิกฤตเศรษฐกิจของประเทศจากประเทศสมาชิก

สหภาพยุโรป (European Union: EU) สร้างความผันผวนให้กับเศรษฐกิจโลก ส่งผลกระทบต่อภูมิภาคอาเซียน 4. ภัยธรรมชาติ การก่อการร้ายและเหตุการณ์ความไม่สงบ และ 5. การยกเลิกกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดนโยบายราชการส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจธนาคารด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 2 เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ในส่วนการสร้างการบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสร้าง (ร่าง) กรอบแนวทางเชิงกลยุทธ์การจัดการมีทั้งหมด 13 กลยุทธ์ ในขณะที่ผลการวิจัยในส่วนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในขั้น Discussion Focus Group พบว่า มีการกลั่นกรองเหลือ 7 กลยุทธ์สำคัญ

เมื่อนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาด้วยการประเมินคุณภาพ โดยจัดเสวนาผู้กำหนดนโยบาย (Policy Meeting) พบข้อสรุปว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 5 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินการธนาคารอัจฉริยะสู่สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

กลยุทธ์ที่ 2 ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 3 เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการและข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

การจัดทำกลยุทธ์จากการวิจัยครั้งนี้ ได้ผลสรุป ตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชน หรือ BANKING Strategy Model และสามารถจัดทำข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่องค์กรสมรรถนะสูง 14 แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สามารถการอภิปรายตามผลการวิจัยที่ค้นพบดังต่อไปนี้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลจากทฤษฎี และดำเนินการวิจัยโดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ โดยมีความเชื่อว่า สิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจให้ราบรื่นคือ การบริหารจัดการ (Management) องค์กรส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการ ดังแนวคิดของ Certo & Peter (1991) การกำหนดจุดมุ่งหมายทำงานให้เกิดความต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม และแนวคิดของ Goodstein & Other (1993) เสนอว่า องค์กรควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์คือ การบริหารจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ ได้ส่งผลกระทบต่อสภาพการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ภาคสังคม ไม่เว้นแม้กระทั่งองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-Government Organization: NGO) โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์เอกชนในประเทศไทยด้วย ดังนั้นความคาดหวังต่อผลการวิจัยครั้งนี้คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการ หรือแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กร ด้วยการนำหลักการบริหารจัดการ ผ่านกระบวนการวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนา กลยุทธ์การบริหารจัดการ รวมทั้งการประเมินคุณภาพ เพื่อนำกลยุทธ์การบริหารจัดการ สนับสนุนธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งจากการวิจัยได้ข้อค้นพบว่า บริบทของธนาคารพาณิชย์เอกชน ดำเนินธุรกิจภายใต้ความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ เป็นยุคสังคมแห่งศตวรรษที่ 21 ความกดดันจากนโยบายเสรีทางการค้า ทำให้สังคมก้าวสู่ระบบทุนนิยม มีการแข่งขันด้วยภูมิปัญญาพื้นฐานทางเศรษฐกิจ เป็นช่วงเวลาที่โลกเข้าสู่ เป็นยุคแห่งการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดการแข่งขันการบริการทางการเงินธนาคารด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้วยระบบดิจิทัล อีกทั้งนโยบายรัฐบาลไทย มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสังคมไร้เงินสด และการขยายตลาดการลงทุนไปยังประเทศภูมิภาคอาเซียน การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชน นอกจากการให้บริการคุณภาพเพื่อสนองความต้องการและสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจของลูกค้า คงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ และภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ผลการวิจัย กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลสรุปการวิจัยพบ 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) มุ่งสร้างและพัฒนา นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินธนาคารอัจฉริยะสู่สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 2) ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี 3) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคม

ศตวรรษที่ 21 4) พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เมื่อนำมาจัดทำตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์ เอกชนได้ BANKING Strategy Model และนำมาจัดทำข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่องค์กรสมรรถนะสูง 14 แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผลการวิจัยนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ De Waal (2008) ที่พบว่า ปัจจัยชี้วัดความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมี 15 ปัจจัย จึงอภิปรายเพิ่มเติมโดยอาศัย การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (สัมภาษณ์บุคคล, 2561) ที่เห็นพ้องต้องกันว่า การจัดโครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาองค์กรยังมีลักษณะต่างฝ่ายต่างทำ องค์กรควรใช้วิธีการวางแผนแบบบูรณาการ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกันทั้ง 5 กลยุทธ์ตามผลการวิจัย จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พสุ เดชะรินทร์ (2549) ที่กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย ปัจจัยในการสร้างองค์กรสมรรถนะสูง 8 ประการคือ (1) การมียุทธศาสตร์ Strategy ที่ดี (2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (3) ขีดสมรรถนะ Competencies ของบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (4) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ (5) ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (6) ข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ (7) Performance management ตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ (8) ภาวะผู้นำ Leadership ผลที่เป็นเช่นนี้ เห็นได้ว่า ปัจจัยกำหนดกลยุทธ์ยังคงให้ความสำคัญการทำงานร่วม หรือการบูรณาการระหว่าง โครงสร้าง กลยุทธ์ที่ดี กระบวนการจัดการแผนสู่การปฏิบัติ การกระจายอำนาจเพื่อการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ขีดความสามารถบุคลากร

กลยุทธ์จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายเพิ่มเติมได้ดังนี้

กลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนที่ค้นพบว่า มีความสำคัญอันแรกคือ มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบธนาคารอัจฉริยะ สู่อสังคมนไร้เงินสด ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติเพื่อนำพาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานของ De Waal (2004) ศึกษาเรื่อง The Role of Information Technology in the High Performance Organization ที่พบว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีลักษณะสำคัญคือ การปรับปรุงองค์กร พร้อมทั้งคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement and renewal) หมายความว่า องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ในแง่ภูมิปัญญาในการผลิตคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่าง แต่มีลักษณะเฉพาะตัวตามบริบทหรือ

ความสามารถหลัก (Core Competency) ตลอดจนการจัดโครงสร้างสำหรับการบริหารระบบ และการจัดการด้านการอำนวยความสะดวก รวมถึงกระบวนการสร้างบริการคุณภาพที่มีความพิเศษอย่างโดดเด่นน่าพอใจในบริการ โดยพิจารณาบทบาททางเทคโนโลยีใหม่ในระบบดิจิทัล และสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม องค์การ (Organizational Innovation) เป็นเพราะการพัฒนาวัตกรรมการ องค์การเป็นพื้นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจ และส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ (Lawless & Anderson, 1996) เช่นกับแนวคิดของ Jaramillo, Mulki & Marshal (2005) เสนอแนวคิดว่านวัตกรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อการพัฒนากระบวนการจัดการภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากนวัตกรรมองค์การเป็นกระบวนการการนำทักษะความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ มาผสมผสานกับการบริหารจัดการองค์การ ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า กระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจทุกภาคส่วนทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค โดยเฉพาะภาคธนาคารต้องปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในแง่บริบท การบริหารจัดการ ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่มีความต้องการได้รับบริการผ่าน นวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย เนื่องจากการรับรู้จากค่านิยมต่อเทคโนโลยีทางการเงินที่มีระบบ การให้บริการรวดเร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ตัวอย่างเช่น การสั่งซื้อสินค้าอยู่ในที่พักอาศัยหรือสำนักงาน ผ่านระบบอัตโนมัติที่ผู้ให้บริการจัดทำระบบบริการไว้ ด้วยการอำนวยความสะดวกในการเลือกซื้อ เลือกชำระเงิน สินค้าไปส่งให้ผู้ซื้ออย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องเดินทาง ค่านิยมเหล่านี้ได้แพร่หลายในสังคม ยุคศตวรรษที่ 21 จึงเกิดความต้องการบริการ องค์การใดสามารถพัฒนาคุณภาพบริการที่แตกต่าง มีความโดดเด่น ย่อมได้รับความนิยมจากลูกค้า เป็นแรงจูงมาใช้บริการ เกิดภาพลักษณ์ที่ดีดึงดูดโดย ปราศจากการแข่งขัน แต่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ช่วยในการตัดสินใจมาใช้บริการมากขึ้น จึงกล่าวได้ว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีเพื่อให้บริการในรูปแบบธนาคารอัจฉริยะ ตามความคาดหวังของรัฐบาลที่ต้องการพัฒนาประเทศสู่สังคมไร้เงินสดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ประเทศไทย 4.0 เป็นเหตุผลที่กลยุทธ์มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบธนาคารอัจฉริยะ สู่สังคมไร้เงินสด ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยได้รับการประเมินคุณภาพเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อแนวทางการปฏิบัติด้วยการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาระบบ ธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้

ผลการวิจัยที่พบว่า ธนาคารพาณิชย์เอกชนควรนำกลยุทธ์ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการ บริหารกิจการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชนิดา ยุวบูรณ์ (2553) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด

(มหาชน) การศึกษาวิจัยพบว่า ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ โดยยึดหลักปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารกิจการที่ดี หรือบรรษัทภิบาล เพื่อให้การดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสิ่งแวดล้อม รวมถึงความสามารถขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล มีประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือ

- 1) การบรรจุแต่งตั้งพนักงาน ผู้บริหารหน้าใหม่ ธนาคารต้องเน้นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ปราศจากระบบอุปถัมภ์
- 2) เปิดโอกาสพนักงานธนาคารทุกคน ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กร
- 3) การมอบรางวัลหรือผลตอบแทนต้องมีคุณธรรม จริยธรรมความเป็นองค์กรเหมาะสมกับผลงานที่ปรากฏ โดยปราศจากอคติความลำเอียง
- 4) การคำนวณอัตรากำลังคน ควรมีความสมดุลระหว่างพนักงานกับปริมาณงาน
- 5) พนักงานถูกมอบหมายงานสำคัญ ทำทนาย หรือมอบหมายงานตามความถนัด เป็นต้น ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้ว่า ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีสาขาจำนวนมาก และต้องให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม รวมทั้งสังคม ชุมชนต่างๆ โดยเฉพาะลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงมีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภายในองค์กรแตกต่างกัน โดยเฉพาะหลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักจริยธรรม คุณธรรม อาจเห็นได้จากการประเมินผลงานและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือผลตอบแทนที่ได้รับในแง่ความเหมาะสมระหว่างอัตรากำลังพนักงานกับปริมาณงาน ความเท่าเทียม ความเสมอภาคในองค์กร ผลการวิจัยจึงเสนอให้มีการกำหนดกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการที่ดีสำหรับธนาคารพาณิชย์ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารพาณิชย์ควรนำกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21 สอดคล้องการศึกษาของ พนอพันธ์ จาตุรงค์กุล (2542) ที่ศึกษากลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่สากล ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด พบว่าการดำเนินธุรกิจเอกชน ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ทุกภาคธุรกิจโดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญกับความท้าทายดังกล่าว จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รับขวัญ ภูษาแก้ว (2557) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การบริหารองค์กรสมรรถนะสูงต้องกำจัดการจุดอ่อน ด้วยการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งผลการศึกษาของ De Waal (2004) ศึกษาเรื่อง The Role of Information Technology in the High Performance Organization พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ องค์กรต้อง

ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด กล่าวคือ มีรูปแบบการบริหารจัดการที่เปิดเผยข้อมูลผลการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงองค์การให้มีกลยุทธ์เฉพาะตัว คิดค้นระบบใหม่ สร้างภาพลักษณ์ ความโดดเด่นขององค์การอย่างมีคุณภาพที่แตกต่าง และผลการศึกษาของ Kaiser S. M. (2000) เรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การคือ วัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นเช่นนี้อธิบายเพิ่มเติมได้โดยอาศัยข้อมูลการศึกษาของ De Waal (2008) เรื่อง What Really Counts in a High Performance Organization) พบปัจจัยชี้วัดความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการปรับเปลี่ยนให้องค์การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบระบบเปิดปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ และดำเนินการภายใต้กระบวนการที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์การมีการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์การให้พนักงานได้รับทราบ องค์การสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ส่งเสริมรูปแบบการบริหารจัดการแบบใหม่ภายในองค์การ

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังพบด้วยว่า ธนาคารพาณิชย์เอกชนควรนำกลยุทธ์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wang, Chich-Jen, and Mei-Ling (2010) ซึ่งสรุปผลการวิจัยไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Podsakoff, et al. (1990) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน แสดงแบบอย่างที่เหมาะสมกับผู้ตาม กระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งเป็นแนวคิดใกล้เคียงกับ Kotter และ Lewin (1996) เสนอไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญต่อการสนับสนุนองค์การให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำกำหนดกลยุทธ์หรือเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้เพราะผู้นำมีบทบาทความรับผิดชอบในการพัฒนาและการดำเนินการนโยบาย พันธกิจ และบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ผลการวิจัยที่ปรากฏนี้สามารถอธิบายได้โดยอาศัยแนวคิดของ กมล อุดลพันธุ์ (2560) เนื่องจากบทบาทผู้นำในยุคสมัยใหม่มีทัศนคติที่สนับสนุนให้องค์การมีความทันสมัย มีบทบาทเป็นผู้บริหารจัดการทรัพยากรให้มีการใช้ตามเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นผู้ประสานระหว่างพนักงาน รุ่นเก่า รุ่นกลาง และรุ่นใหม่ ทำหน้าที่บริหารจัดการภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการบริหารกับการปฏิบัติงานให้เกิดผลิตภาพ

กลยุทธ์สำคัญที่ค้นพบจากการวิจัย คือ กลยุทธ์การส่งเสริมบุคลากรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิตา ยูวบูรณ์ (2553) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ประการหนึ่งจาก 4 ประการคือ ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และเน้นการประเมินผลงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน และความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดีเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล ผลการวิจัยครั้งนี้และของชนิตา ยูวบูรณ์ เป็นการอธิบายว่า ผลจากการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้เกิดการแข่งขัน การสร้างโอกาส การลงทุน การจ้างงาน สังคมก้าวกระโดดสู่ระบบทุนนิยม วัตถุนิยม เทคโนโลยีนิยม มีการแข่งขันด้วยภูมิปัญญา (Knowledge Competition) แสดงเห็นว่าโลกปัจจุบันไม่ได้แข่งขันด้วยคุณภาพการบริการ ทักษะความรู้ แต่มีการแข่งขันทางภูมิปัญญา รวมถึงการแข่งขันแรงงานมีฝีมืออีกด้วย ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องหันมาความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) โดยเน้นเพิ่มภูมิปัญญา ทักษะความรู้ ด้วยการบริหารจัดการด้านการส่งเสริมบุคลากรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับผลข้อมูลชั้นปฐมภูมิจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (สัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก, 2561) ที่ให้ข้อมูลว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่เน้นการเพิ่มสมรรถนะบุคลากรเป็นทุนมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Wang, Chich-Jen, and Mei-Ling (2010) เรื่อง Effect of Leadership Style on Organizational Performance as Viewed from Human Resource Management Strategy ผลการศึกษาพบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร และผลการวิจัยของ De Waal (2004) ศึกษาเรื่อง The Role of Information Technology in the High Performance Organization ที่พบว่า ผู้บริหารขององค์กรบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นใจ และมีรูปแบบการบริหารจัดการที่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ การที่บุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกขององค์กร 2) กำลังพลที่มีคุณภาพสูง คือ องค์กรมีผู้บริหาร ทีมงาน และพนักงานที่มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้ดี รวมทั้งผลการศึกษาของ รัชชัญญา ภูษาแก้ว (2557) ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยพบปัจจัยสนับสนุนคือ คนที่มีศักยภาพ มีความรู้ ทักษะ คนเก่ง คนดี เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะ

การจัดทำข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่องค์กรสมรรถนะสูง 14 แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้โดยประยุกต์ลักษณะการบูรณาการวิธีการปฏิบัติเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของ (David, 2009) และของ Hitt, Hoskisson, and Ireland (2007) มาเป็นแนวทางในการจัดทำข้อเสนอแนะซึ่งเป็นวิธีการสำหรับนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ อธิบายได้ว่า เนื่องจากบริบทหรือลักษณะที่มาของรูปแบบการดำเนินธุรกรรมของธนาคารพาณิชย์เอกชน ทำให้การจัดทำข้อเสนอแนะจึงเน้นคุณลักษณะการเป็นองค์กรสมรรถนะ โดยเริ่มจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาจัดบริการเชิงคุณภาพ ด้วยแนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ยึดหลักความรับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคมตามหลักบรรษัทภิบาล ทั้งนี้โดยอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกับพนักงานเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างสมบูรณ์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ธนาคารพาณิชย์เอกชน ควรกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาและยกระดับองค์กรให้มีสมรรถนะสูง โดยเน้น 5 กลยุทธ์ ได้แก่

1.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริการด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยระบบ Artificial Intelligence : AI

1.1.2 แนวทางการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนยึดหลักบรรษัทภิบาล

1.1.3 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21

1.1.4 การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

1.1.5 มุ่งพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เน้นเพิ่มสมรรถนะบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ ภายใต้อาณาเขตความรู้ Knowledge base Economic -Social

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1.2.1 ดำเนินการปฏิรูปโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) ออกแบบระบบงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ ความคล่องตัวในการตัดสินใจ ควบคู่กับการบรรจุแต่งตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุน ขับเคลื่อนระบบงานให้เกิดประสิทธิภาพนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

1.2.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์จูงใจทั้งด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ (ทุนการศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน Best Practice) และความก้าวหน้าในงาน

1.2.3 สร้างและส่งเสริมบุคลากร ให้เกิดเป็นทุนทางปัญญา โดยสถาบันการเงินจัดหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างทักษะแห่งการเรียนรู้ 21st Century Skills ด้วยระบบเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้และทักษะขั้นสูงในการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐานสากล

1.2.4 บริหารจัดการแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ด้วยการควบคุมการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Current Workflow) ภายใต้การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Participation) โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการสื่อสารภายในองค์กร (ICT Support)

1.2.5 รักษาคุณภาพบริการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ระยะเวลา ยืดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์ทางวัฒนธรรมสังคมทั้งลูกค้าชาวไทย และชาวอาเซียน

1.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1.3.1 จัดทำหลักสูตรเกี่ยวกับ Knowledge-base Economic-Social และจัดการอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมความรู้ให้แก่พนักงานสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3.2 ฝ่ายนิเทศงานหรือฝ่ายอบรมผู้บริหารรุ่นใหม่และพนักงานใหม่กำหนดหลักสูตรเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร วิธีปฏิบัติและกระบวนการจัดการ

1.3.3 สร้างองค์ความรู้ด้านการพัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและพนักงานการจัดการภายในองค์กรด้วยหลักบรรษัทภิบาล เน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคมด้วยจิตบริการ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

2.1 ดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนา โดยให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อค้นหาแนวคิดหรือแนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการ กระบวนการนำเข้าไปจจัยสำคัญ ระบบบริการคุณภาพด้วยนวัตกรรมใหม่ สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนที่เป็นรูปธรรม

2.2 ศึกษาต่อยอดเพื่อสร้างมาตรการเสริมและตัวชี้วัดผลจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

2.3 ศึกษาเพื่อจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผล (Appraisal) และการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ปรับหรือพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

รายการอ้างอิง

- Bass, B. M. (1992). **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Reading in Organizational Behavior.** Massachusetts: Allyn and Bacon a division of Simon & Schuster, Inc.
- Blanchard, K. (2007). **Leading at a High level.** Accessed December 22, 2018. Available From <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=605375>.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership.** New York: Harper & Row, Publishers.
- Buytendijk, F. (2006). "The five key to building a high-performance organization." **Business Performance Management** 43, 1.
- Certo, S. C., & J. Paul Peter. (1991). **Strategic Management: Concepts and Application.** 2nd ed. Singapore: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2009). **Strategic management: Concept and cases.** 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- David Osborne, & Ted Gaebler. (1992). **Reinventing Government.** London: Addison-Wesley Publ. Co.
- Denzin, N. K. (1978). **The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods.** 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2005). **Human resource management.** 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Garvin, D. A. (1993). **Learning Organization.** Boston: Harvard University Press.
- Gatewood, R. D., Robert Taylor, & O. C. Ferrell. (1995). **Management: Comprehension analysis, and application.** New jersey: Richard D. Irwin.
- Gephart, M. A. et al. (1996). "Learning Organizations Come Alive" **Training & Development** 50, 12: 35-45.
- Gibson, J. L., J.M. Ivancevich, & J.H. Donnelly. (1997). **Organizations: Behavior structure process.** Boston: McGraw-Hill.
- Goertzen, B. J. (2012). **Contemporary theories of leadership.** Accessed April 15, 2013. Available from http://samples.jbpub.com/9780763781507/81507_CH06_Printer.pdf.
- Gregg, R. T. (1957). "The Administrative Process" in **Administrative Behavior in Education**, 274. R.F. Cambell and R.T.Gregg. New York : Harper and Row.

- Griffin, R. W. (1999). **Management**. 6th ed. Boston: Houghton Griffin.
- Gulick, L., & Lyndall Urwick. (1973). **Papers on the Science of Administration**. New York: Columbia University.
- Hellriegel, D., W.J. Slocum, & W.R. Woodman. (2001). **Organizational Behavior**. 9th ed. Mason, Ohio : Western College Publishing.
- Hemphill, J., & C.M. Westie. (1950). "The measurement of group dimensions." **Journal of psychology** 29: 325-342.
- Herbert, A. S. (1987). **Administration behavior**. New York : The McMillan.
- Hitt, M., J. Black, & L. Porter. (2005). **Management**. USA.: Pearson Prentice Hall.
- Holbeche, L. (2005). **The High Performance Organization; Creating dynamic stability and sustainable success**. Roffey Park Management Institute.
- Hunger, J. D., & T. L. Wheelen. (2006). **Strategic management and business policy: Concept and cases**. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Idris, M. A., M.F. Dollard, & A.H. Winefield. (2011). "Integrating psychosocial safety climate in the JD-R model : a study amongst Malaysian works'." **South African Journal of Industrial Psychology** 37: 1-11.
- Ivancevich, J. M. (2007). **Human resource management**. 10th ed. New York: McGraw-Hill.
- Joan Woodward. (1994). **Industrial Organization Theory and Practice**. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Joe, T., & John Bessant. (2009). **Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change**. 4th Edition. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Kaplan, R. S., & D.P. Norton. (2001). **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment**: Harvard Business School Press.
- Katsioloudes, M. I. (2006). **Strategic management: Global culture perspectives for profit and non-profit organizations**. Burlington, MA: Elasevier.
- Koontz, H., & O. Donnel Cyrill. (1959). **Principle of Management**. 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weirich Heinz. (1990). **Essentials of Management**. New York: McGraw-Hill.
- Lau, J. B., & B.A. Shani. (1992). **Behavior in organizations: An experiential approach**.

- 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Lawrence, P. R., & J.W. Lorsch. (1967). **Organization and Environment**. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Lewin, K. (1950). "The consequences of an authoritarian and democratic leadership." In A.W. Couldner (Ed.), **Studies in leadership**, 409-417. New York: Harper & Row.
- Mackenzie, A. R. (1969). "The Management Process in 3-D." **Havard Business Review**. (November-December).
- Marquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization**. New York : McGraw-Hill.
- Mary, P. F. (1977). **Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett**. New York: Hippocrene Books.
- McGregor, D. (1969). **The Human Side of Enterprise**. Now York: McGraw-Hill Book Company.
- McKeown, M. (2008). **The truth about innovation**. London: Prentice Hall.
- Melchar, D. E., & S.M. Bosco. (2010). "Achieving high organization performance through servant leadership." **The Journal of Business Inquiry** 9, 1: 74-78.
- Miller, L. M. (2009). **The High-Performance Organization An Assessment of Virtues and Values Prepared for the European**. Paper presented at the BAHA Business Forum. Accessed December 22, 2018. Available From Alphabet/TransformingSector.htm.
- Mintzbert, H. (1994). **The rise and fall of strategic planning**. New York: Prentice-Hall.
- Mische, A. M. (2001). **Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization**. 1st Edition. New York: Prentice Hall.
- Paul, H., & Graham Thompson. (2000). **Globalization in Question**. United Kingdom: Cambridge.
- Robert, M. (1995). **Product innovation strategy pure and simple : how winning companies outpace their competitors**. New York: McGraw-Hill.
- Robison, R., & Kevin Hewison. (2005). "Introduction: East Asia and the Trials of Neo-liberalism." **Journal of Development Studies** 41, 2 (February): 183-196.
- Rothwell, W. J., & Sullivan, R. (2005). **Organization Development**. California: John Wiley & Sons.
- Samuel, C. C., & J. Paul Peter. (1999). **Strategic management: Concepts and applications**. New York: McGraw-Hill.

- Schermerhorn, J. R. (1999). **Managing**. 6th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., J.G. Hunt, & R.N. Osborn. (2000). **Organizational Behavior**. U.S.A.: Fair ford, GLO, United Kingdom.
- Senge, M. P. (1990). **The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Shaukat Muhammad and Muhammad Zafarullah. (2009). "Impact of Information Technology on Organizational Performance: An Analysis of Qualitative Performance Indicators of Pakistan's Banking and Manufacturing Companies." **International Research Journal of Finance and Economics** 39, 16 (February).
- Shwu-Ing Wu and Chiao-Ling Lin. (2011). "The Influence of Innovation Strategy and Organizational Innovation on Innovation Quality and Performance." **International Journal of Organizational Innovation Spring** 11, 3, 4: 45-81.
- Stone, J. A. F. (1978). **Management**. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Sultan, F., & L. Chan. (2000). "The Adoption of New Technology: The Case of Object-Oriented Computing in Software Companies." **IEEE Transaction on Engineering Management** 47, 1: 106-126.
- Tucker, R. B. (2002). **Driving growth through innovation**. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Vracking, W. J. (1990). "The Innovative Organization." **Long Range Planning** 23, 2 (April): 94-102.
- Waal, A. A. (2007). "The Characteristics of a High Performance Organization." **Business Strategy Series** 8, 3: 179-185.
- Waal, A. d. (2004). **The Role of Information Technology in the High Performance Organization**. Accessed December 22, 2018. Available from <https://www.andredewaal.eu/wp-content/uploads/2017/08/HPO-ITSummary2008.pdf>
- Waal, A. d. (2008). **What Really Counts in a High Performance Organization**. Accessed December 22, 2018. Available From https://www.researchgate.net/profile/Andre_Waal/publication/265915708.
- Waal, A. d. a. M. F. (2011). "Longitudinal research into factors of high performance: The follow-up case of Nabil Bank." **Measuring Business Excellence** 15, 1: 4-19.
- Wang, C.-J., and Mei-Ling,. (2010). **Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy**. Accessed December 22, 2018. Available From <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/0B1696A16102>.

- Warren, G. B. (1996). **Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects**. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Wheelen, T. L., & J. David Hunger. (2004). **Strategic management and business policy**. 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- William J. Rothwell and Roland Sullivan. (2005). **Organization Development**. California: John Wiley & Sons.
- Winston, B. E., & K. Patterson. (2006). "An integrative definition of leadership." **International Journal of Leadership Studies** 1, 2: 6-66.
- Wright, P. L., Charles D Pringle, & Mark J Kroll. (1992). **Strategic management: Text and cases**. Boston: Allyn and Bacon.
- Yukl, G. (1994). **Leadership in organizations**. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- กมล อุดลพันธ์. (2560). **หลักการบริหารการพัฒนาและนักบริหารการพัฒนา**. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://e-book.ram.edu/e-book/p/PS328/ps328-6.pdf>.
- กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์. (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://www.aircadetwing.com>.
- กระทรวงพลังงาน. (2550). **องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization)**. เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://www.eppo.go.th/admin/HPO/02.html>.
- กอบศักดิ์ ภูตระกูล. (2553). **ระบบการเงินและอนาคตเศรษฐกิจไทย**. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://bit.ly/bJ9gxh>.
- กীরติ ยศยิ่งยง. (2552). **องค์กรแห่งนวัตกรรม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติมา อัครธิพิงศ์. (2557). **การพัฒนาองค์กร**. พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จินตนา บุญบังการ และ ณีภูษพันธ์ เขจรนันท์. (2546). **การจัดการกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- จิรประภา อัครบวร. (2551). **HPO Model for alignment HR functions**. เอกสารประกอบการบรรยายคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- จีระพร แตนเขตต์. (2543). "พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลิดภาพในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 10." **วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**.
- เฉลย คงปริพันธ์. (2555). "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตะวันออก.” ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2556). **หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชนิดา ยูวบูรณ์. (2553). “องค์การที่เป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). **การวิเคราะห์งบการเงินธนาคารพาณิชย์ ตอนที่ 1**. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://www.tsithailand.org/index>.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). “องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม.” **วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน** 15, 2: 11-35.

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2553). **TOWS Matrix**. เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538632242>.

_____. (2547). **รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ธงชัย สมบูรณ์. (2551). **องค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข**. กรุงเทพมหานคร: ประชาณีสยาม.

ธงชัย สันติวงษ์. (2541). **ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (2559a). **รายงานประจำปี 2558**. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก www.bangkokbank.com.

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (2559b). **รายงานประจำปี 2559**. เข้าถึงเมื่อ 23 เมษายน 2560. เข้าถึงได้จาก www.bangkokbank.com.

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (2559a). **รายงานประจำปี 2558**. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <https://market.sec.or.th/public/idisc/th/Viewmore/fs-full?searchSymbol=SCB>.

_____. (2559b). **รายงานประจำปี 2559**. เข้าถึงเมื่อ 23 เมษายน 2560. เข้าถึงได้จาก <https://market.sec.or.th/public/idisc/th/Viewmore/fs-full?searchSymbol=SCB>.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). **AEC ผลต่อภาคการเงินและธนาคารไทย**. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Sec/services/stou/pdf>.

_____. (2560). **บทวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ 18 July 2017 20 ปี วิฤทธิเศรษฐกิจ (1): จากบทเรียนสู่การรับมือกับความท้าทายข้างหน้า**. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม พ.ศ. 2560. เข้าถึงได้จาก <https://www.bot.or.th>

- _____ (2561). ปริมาณธุรกรรมด้วยการโอนเงินผ่านช่องทางต่างๆ ปี พ.ศ. 2561. เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม พ.ศ. 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.bot.or.th>
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์.
- นภวรรณ คณานุกรักษ์. (2554). “บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 31, 1 (มกราคม-มีนาคม) : 123-133.
- นวัรัตน์ รามสุต และบัลลังก์ โรหิตเสถียร. (2554). รายงานข่าวสำนักงานรัฐมนตรี. เข้าถึงเมื่อ 14 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/>.
- เนตร์พนัฒา ยาวีราช. (2546). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัล เอ็กซ์เชิฟเรส.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2553). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2548). **การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สุขุมและบุตร.
- ปริมาณธุรกรรมด้วยการโอนเงินผ่านช่องทางต่างๆ ปี พ.ศ. 2560-2561**. เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม พ.ศ. 2562 เข้าถึงได้จาก<https://www.money2know.com>
- ปวลิน โปษยานนท์. (2557). “การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด.” **ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง**.
- พยัต วุฒิรงค์. (2557). **การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรนพ พุกกะพันธุ์ และ ประเสริฐชัย ไตรเสถียรพงศ์. (2544). **การบริหารงานธนาคารพาณิชย์**. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักส์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549a). **การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization)**. กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์มิเดีย.
- _____ (2549b). **รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ:องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง**. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549c). **องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง**. การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้โดยสำนักงานเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เข้าถึงเมื่อ 14 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.opdc.go.th>.
- พสุ เดชะรินทร์ และ ชัยวัฒน์ หฤทัยพันธุ์. (2553). **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. (2540). “การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดการ

- บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ วันทอง. (2553). **องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)**. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://202.143.129.18/kmchainat/?name=research&file=readresearch&id=37>.
- พิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์. (2555). “การศึกษาความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization): กรณีการศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงพลังงาน และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).” สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ไพโรจน์ ปิยวงศ์วัฒนา. (2545). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. (2542). **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2554). “การประยุกต์แนวคิดแรงจูงใจและปัจจัยส่วนบุคคลของผู้เรียนในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.” **วารสารพฤติกรรมศาสตร์** 15, 1: 95-111.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2548). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รับขวัญ ภูเขาแก้ว. (2557). “กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา.” **ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.
- เรมवल นันท์ศุภวัฒน์. (2542). **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ**. เชียงใหม่ : นพบุรีการพิมพ์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2557). **การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์.
- วรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์. (2554). **ทฤษฎีองค์การและการจัดการ**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- วิชัย แหวนเพชร. (2543). **มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมมล.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2551). “การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด.” **รัฐสารศึกษ** 50, 3: 7-28.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์พิสุทธ์.
- วิโรจน์ อาลี. (2548). **เศรษฐกิจการเมืองระหว่างประเทศ: ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโลกาภิวัตน์การรวมกลุ่มทางภูมิภาคและรัฐ**. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล. (2554). “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.” *ดุชนิพนธ์ครุศาสตร์ดุชนิพนธ์ิต* สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). “องค์กรแห่งนวัตกรรม ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่.” *วารสารนักรบริหาร* 30, 2: 60-63.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2543). *รู้เพื่อเรื่องศัพท์การบริหารธุรกิจ/การบริหารรัฐกิจ*. ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์.
- _____. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร : ชีระฟิล์ม และโซเท็กซ์.
- สำนักข่าวไอไฟแนนซ์ไทย. (2561). *ผลประกอบการของธนาคารพาณิชย์เอกชน ปี พ.ศ. 2558-2561*. เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม พ.ศ. 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.efinancethai.com>
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2559). TQA : Thailand Quality Award. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://www.tqa.or.th/>.
- _____. (2561). *การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในรอบปี 2561-2562*. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th>.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์กรและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). *หลักการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมาน อัครภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. อุดรราชธานี : อุดรกิจออฟเซตการพิมพ์.
- สารโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: บุคส์ลิงค์.
- สุธี ทวีรัตน์. (2553). *IT Enabler High-Performance Organization*. เข้าถึงเมื่อ 31 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก http://www.tmi.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=190&Itemid=65).
- สุนันทา เลานันท์. (2553). *การพัฒนาองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ดี.ดี. บุ๊คส์โตร์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร :

เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

เสาวณี จันทะพงษ์ และนิธิสาร พงศ์ปิยะไพบูลย์. (2560). **20 ปีวิกฤตเศรษฐกิจ 2540: บทเรียนสู่เส้นทางเศรษฐกิจที่สมดุลและยั่งยืน**. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก

https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/FAQ/FAQ_115.pdf.

อรอนงค์ สวัสดิบุรีย. (2555). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : วีพริ้นท์ (1991).

อรุณกมล สุขเอนก และประสพชัย พสุนนท์. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อ**

องค์กร และความสุขการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

หน่วยงานสนับสนุนฝ่ายบริหาร สถาบันการเงินแห่งหนึ่ง. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2561.

เข้าถึงได้จาก http://conference.bareview.org/paper.mju;BA57047_23-02.html.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบบันทึกข้อมูลการวิจัยเอกสาร

แบบบันทึกข้อมูลการวิจัยเอกสาร

การวิจัยเรื่อง

กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ชื่อเรื่อง/หนังสือ/ชื่อวารสาร

ผู้แต่ง

สถานที่พิมพ์..... : โรงพิมพ์

ปีที่/ฉบับที่..... ช่วงเวลา

เลขหน้า ปีที่พิมพ์

ข้อมูลสำคัญ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

สรุปข้อมูลสำคัญ.....

.....

.....

.....

.....

.....

ความเห็นผู้วิจัยต่อข้อมูลสำคัญ

.....

.....

.....

วันที่จดบันทึก..... เดือน 2562

ลงชื่อ.....

ผู้บันทึก



ภาคผนวก ข
แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก



แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิจัยเรื่อง

กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็น และประมวลข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิของนางสาวอรุณกมล ศุขเอนก นักศึกษาปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อประกอบการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การจัดการของสถาบันการเงินไทยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการ คุชฌีบัณฑิต โดยข้อมูลแบบสัมภาษณ์นี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น และผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้

แบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 2 ตอน แบบปลายเปิดสามารถเขียนคำตอบได้โดยละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ชื่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ นาย / นาง / นางสาว นามสกุล

เพศ () ชาย () หญิง อายุ ปี

ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี สาขา

() ปริญญาโท สาขา () ปริญญาเอก สาขา

(...) อื่นๆ (ระบุ)

ตำแหน่ง / หน้าที่รับผิดชอบ

วันที่สัมภาษณ์..... เวลา สถานที่

ตอนที่ 2 แนวคำถามการสัมภาษณ์

แนวคำถามข้อที่ 1 สภาพการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนในปัจจุบัน

แนวคำถามข้อที่ 2 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชน

แนวคำถามข้อที่ 3 ทิศทางการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ

แนวคำถามข้อที่ 4 แนวทางการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

- (1) ด้านการนำองค์การ
- (2) ด้านการวางแผนและกลยุทธ์ขององค์การ
- (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4) ยึดธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน
- (5) การให้ความสำคัญกับบุคลากร
- (6) การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี
- (7) ด้านคุณค่าการปฏิบัติงาน
- (8) การสร้างเครือข่ายและขยายความร่วมมือ

ข้อเสนอแนะและแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ทางด้านการจัดการของสถาบันการเงินสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. รศ. พรชัย เทพปัญญา
2. รศ.ดร.สรุดา สมพอง
3. รศ. ดร. สมิหราจิต ละคร
4. รศ. ดร. กฤษณา ไวยสำรวจ
5. ผศ. ดร.พรราวพิชา เกกิงพล





ภาคผนวก ง

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 6806 (งษบ) / ๒๕๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร
พระราชวังสนามจันทร์
เชียงใหม่ จ. นครปฐม 73000

25 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอบเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศรุตฯ สมพงษ์

ด้วย นางสาวอรุณกมล สุขชนก รหัสประจำตัว 56604908 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การจัดการของสถาบันการเงินไทยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาค้นคว้า เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากฟู)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

วิทยาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร. 034-218790

ที่ ศบ 6806(จกบ)/117



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
ถ.เมือง นครปฐม 73000

25 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอยื่นเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมิทธิรา จิตตลดากร

ด้วย นางสาวอรุณกมล สุขชนก รหัสประจำตัว 56604908 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การจัดการจัดการของ
สถาบันการเงินไทยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเชิญแจ้งท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ ชักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมิทธิรา มากสู้อ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ ศบ 6806(จบ)/๒๕๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

25 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา ไวยสารวง

ด้วย นางสาวอรุณกมล สุขเอนก รหัสประจำตัว 56604908 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การจัดการของ
สถาบันการเงิน ไทยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ที่ ศธ ๕๘๐๕(จนว)/๑๕๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

25 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรราวติชา เถลิงผล

ด้วย นางสาวอรุณกมล สุขเอนก รหัสประจำตัว 56604908 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การดูแลจัดการของ
สถาบันการเงินไทยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง "

ในกรณี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ ชักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส นากปุ้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูล



ที่ ศธ 6806 (ทบ) / 111

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

14 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน เจ้าหน้าที่ระดับบริหารธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวอรุณกมล สุขเฮงกร รหัสประจำตัว 56604908 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การจัดการของสถาบันการเงินไทยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง" มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก เจ้าหน้าที่ระดับบริหารของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จาก ท่านโปรดแจ้ง ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาค้นคว้าด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อรุณทศ มากสู้อ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

โทรสารแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ที่ ศธ 6806 (ทอ)/158

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

14 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน เจ้าหน้าที่ระดับบริหารธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวอรุณภมร สุขแทนภร รหัสประจำตัว 56604908 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กอตุรค์การจัดการของ สถาบันการเงินไทยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก เจ้าหน้าที่ระดับบริหารของธนาคารพาณิชย์ที่สำเนิบจูงกิจในประเทศไทย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จาก ท่านโปรดคนใจ ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชธิกมาศ มากไย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์



ที่ ศธ ๐๘๐๖(ทบ)/ 117

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล ตามทระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

14 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน เจ้าหน้าที่ระดับบริหารธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวอรุณกมล สุขยนต์กร รหัสประจำตัว 56604908 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การจัดการของ
สถาบันการเงิน ไทยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง " มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ เกี่ยวกับความหมาย
องค์ประกอบคุณลักษณะของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สวมคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการองค์กร
สมรรถนะสูง สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในประเทศไทย จุดเด่น
จุดอ่อนในคุณลักษณะ โอกาส และอุปสรรคของการเป็นองค์กร สมรรถนะสูง ขอสัมภาษณ์ช่วงเดือนมีนาคม ถึง
เดือนเมษายน 2562 เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์แก่
นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกานต์ มากฟู้อ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

วิทยาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร. 032-594-107



ที่ ศบ 6806 (พม)/ ๗๗

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๔ มีนาคม 2562

เรื่อง ขอสัมภาระ

เรียน เจ้าหน้าที่ระดับบริหารธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวอรุณกมล สุขชนก รหัสประจำตัว 56604908 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การจัดการของ สถาบันการเงินไทยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง " มีความประสงค์ จะขอสัมภาระ เกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบคุณลักษณะของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการองค์กร สมรรถนะสูง สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในประเทศไทย จุดค้น จุดตั้งโน้ตคุณลักษณะ โอกาส และอุปสรรคของการเป็นองค์กร สมรรถนะสูง ขอสัมภาระช่วงเดือนมีนาคม ถึง เดือนเมษายน 2562 เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาระแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.วิชามาส มากสู้อ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.052-594-107



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิจัยเรื่อง

กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

1. นางสาวสุภาพร กิจดุสิตพงษ์ ผู้จัดการมาตรฐานและควบคุมคุณภาพ สายปฏิบัติการธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2. นายชาญชัย ภู่อารามวิไล ผู้จัดการปฏิบัติการ ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจต่างประเทศ กลุ่มธุรกิจ Wholesale Banking ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
3. นางสาวนงลักษณ์ หงษ์รัตนภรณ์ ผู้จัดการปฏิบัติการและควบคุม สายปฏิบัติการธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
4. นายวิชัย เสียมไหม เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
5. นางสาวจิรายุ พัฒโนภาช อดีตเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

6. นายชฤทธิ์ สุขนิมิตเจริญ เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร อนุพันธ์ทางการเงิน สายบริหารการเงิน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
7. นางสาวจิตรา พันธวัตร์ เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร สนับสนุนการบริหาร สายตรวจสอบและควบคุม ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
8. นายพงศ์ภาณุ ชัยวนนท์ เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร กิจการธนาคารต่างประเทศ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
9. นางสาวนฤมล กองผุย เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
10. นายพรชัย อุบลสิน อดีตเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร หน่วยงานกำกับดูแล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

กลุ่มที่ 1 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. นางสาวสุภาพร กิจดุสิตพงษ์ | ผู้จัดการมาตรฐานและควบคุมคุณภาพ
สายปฏิบัติการธุรกิจต่างประเทศ |
| 2. นายชาญชัย ภูสำราญวิไล | ผู้จัดการปฏิบัติการ ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจต่างประเทศ
กลุ่มธุรกิจ Wholesale Banking |
| 3. นางสาวจิรายุ พัฒโนภาษ | เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร |
| 4. นางสาวนงลักษณ์ หงษ์รัตนภรณ์ | ผู้จัดการปฏิบัติการและควบคุม สายปฏิบัติการธุรกิจ |
| 5. นายวิชัย เสียมไหม | เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร |
| 6. ผู้บริหารธนาคาร (ไม่ประสงค์ออกนาม) | เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร |

กลุ่มที่ 2 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. นายชฤทธิ์ สุขนิมิตเจริญ | เจ้าหน้าที่ระดับบริหารอนุพันธ์ทางการเงิน
สายบริหารการเงิน |
| 2. นางสาวจิตรา พันธุ์วัตร | เจ้าหน้าที่ระดับบริหารสนับสนุนการบริหาร
สายตรวจสอบและควบคุม |
| 3. นายพงศ์ภาณุ ชัยวนนท์ | เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร กิจการธนาคารต่างประเทศ |
| 4. นางสาวนฤมล กองผุย | เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร |
| 5. นายปิยะ (สงวนนามสกุล) | อดีตเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร |
| 6. ผู้บริหารธนาคาร (ไม่ประสงค์ออกนาม) | เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร |

ภาคผนวก ฅ
แบบแสดงความคิดเห็น
(ร่าง) กรอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชน
สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง



แบบแสดงความคิดเห็น
(ร่าง) กรอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชน
สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็น ด้วยการให้คะแนนต่อแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการสถาบันการเงินไทย
 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

กลยุทธ์	แนวทางกลยุทธ์	ความคิดเห็นต่อกรอบการพัฒนากลยุทธ์	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
(1) กลยุทธ์เชิงรุก 1	ยึดแนวทางการจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อ (ลูกค้าและสังคม) หลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักความเป็นธรรม โปร่งใส หลักความคุ้มค่า และเป็นองค์กรผู้นำของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง		
(2) กลยุทธ์เชิงรุก 2	มุ่งสร้างรูปแบบและพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยี ด้วยระบบการเงินการธนาคารอัจฉริยะ (AI) ที่ สู้สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง		
(3) กลยุทธ์เชิงรุก 3	พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มพูนทักษะด้านการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ เพื่อรองรับนโยบายการค้าเสรี เคลื่อนย้ายทุนเสรีของกลุ่มประเทศ AEC		
(4) กลยุทธ์เชิงรุก 4	สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาชาติ ศาสน์ กษัตริย์ รวมทั้งมีส่วนร่วมกับประชาชนในกิจกรรมส่งเสริมสังคมและสาธารณะประโยชน์		
(5) กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1	เร่งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21 แผนแม่บทของรัฐบาล รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จึงต้องปรับระบบการจัดการให้ทันต่อสภาพการณ์ของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย		
(6) กลยุทธ์เชิงแก้ไข 2	มุ่งพัฒนาสถาบันการเงินให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ท้าทายองค์กร ปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้ใหม่ๆ และพัฒนาคุณภาพบริการให้สนองตอบต่อพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า		
(7) กลยุทธ์เชิงแก้ไข 3	ปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามสภาพแวดล้อม เพื่อยกระดับมาตรฐานธนาคารพาณิชย์เป็นที่เชื่อถือแก่ทั้งนักธุรกิจ/ประชาชนทั่วไป มีเอกภาพทางความคิด สร้างเครือข่ายพันธมิตรอย่างจริงจัง		

(ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางกลยุทธ์	ความคิดเห็นต่อกรอบการพัฒนากลยุทธ์	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
(8) กลยุทธ์เชิงป้องกัน 1	ต้องพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน สถาบันการเงินมีระบบการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถพนักงานสู่ตำแหน่งผู้นำ		
(9) กลยุทธ์เชิงป้องกัน 2	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สถาบันการเงินต้องสร้างผู้นำที่มีจิตสำนึก ความรับผิดชอบ (ลูกค้าและสังคม) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)		
(10) กลยุทธ์เชิงป้องกัน 3	ส่งเสริมบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ เป็นภูมิคุ้มกันองค์กร ด้วยการจัดอบรม ด้วยหลักสูตรเฉพาะแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มพูนทักษะด้านต่างๆ		
(11) กลยุทธ์เชิงรับ 1	ส่งเสริมและสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการองค์กรทุกขั้นตอน รองรับสภาพการณ์ที่มีปรับเปลี่ยนรูปแบบตลอดเวลา		
(12) กลยุทธ์เชิงรับ 2	จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการพัฒนาองค์กร เป็นภูมิคุ้มกันต่อการเผชิญกับระเบียบข้อบังคับของสถาบันการเงินที่กำหนดขึ้น		
(13) กลยุทธ์เชิงรับ 3	กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จและสร้างระบบจูงใจที่เหมาะสมกับองค์กร ลดความกดดันในการทำงาน และลดอัตราการลาออกของพนักงาน		

ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์การจัดการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ญ

รายชื่อผู้เข้าร่วมเสวนาผู้กำหนดนโยบาย (Policy Meeting)

รายชื่อผู้เข้าร่วมเสวนาผู้กำหนดนโยบาย (Policy Meeting)

การวิจัยเรื่อง

กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

กลุ่มที่ 1

1. นายชฤทธิ์ สุขนิมิตเจริญ เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร อนุพันธ์ทางการเงิน สายบริหารการเงิน
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2. นางสาวจิตรา พันธวัตร เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร สนับสนุนการบริหาร
สายตรวจสอบและควบคุม ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. นายพงศ์ภาณุ ชัยวรรณ เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร กิจการธนาคารต่างประเทศ
ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
4. นายพรชัย อุบลสิน อดีตเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร หน่วยงานกำกับดูแล
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
5. ผู้บริหารธนาคาร (ไม่ประสงค์ออกนาม) เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มที่ 2

6. นางสาวสุภาพร กิจดุสิตพงษ์ ผู้จัดการมาตรฐานและควบคุมคุณภาพ สายปฏิบัติการ
ธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
7. นายชาญชัย ภูสำราญวิไล ผู้จัดการปฏิบัติการ ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจต่างประเทศ
กลุ่มธุรกิจ Wholesale Banking ธนาคารไทยพาณิชย์
จำกัด (มหาชน)
8. นางสาวนงลักษณ์ หงษ์รัตนภรณ์ ผู้จัดการปฏิบัติการและควบคุม สายปฏิบัติการธุรกิจ
ต่างประเทศ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
9. นางสาวจิรายุ พัฒโนภาษ อดีตเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด
(มหาชน)
10. ผู้บริหารธนาคาร (ไม่ประสงค์ออกนาม) เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



แบบประเมินคุณภาพกลยุทธ์

การวิจัยเรื่อง

กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

คำชี้แจง : โปรดประเมินผลคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ดังตัวอย่าง ที่ตรงกับระดับคะแนนความสำคัญของกลยุทธ์
5 หมายถึง คะแนนสูงสุด 1 หมายถึง คะแนนน้อยสุด ตามลำดับ

ลำดับ	กลยุทธ์	ระดับการประเมิน	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1	สร้างรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินการธนาคารอัจฉริยะ (AI) สู้สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง		
2	เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการทุกขั้นตอน		
3	ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองรับสังคมศตวรรษที่ 21		
4	ยึดการจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี		
5	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)		
6	พัฒนาสถาบันการเงินให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร		
7	จัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สำหรับการพัฒนางานองค์กร		

ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์การจัดการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ก
ภาพกิจกรรม



ภาพที่ 16 สัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



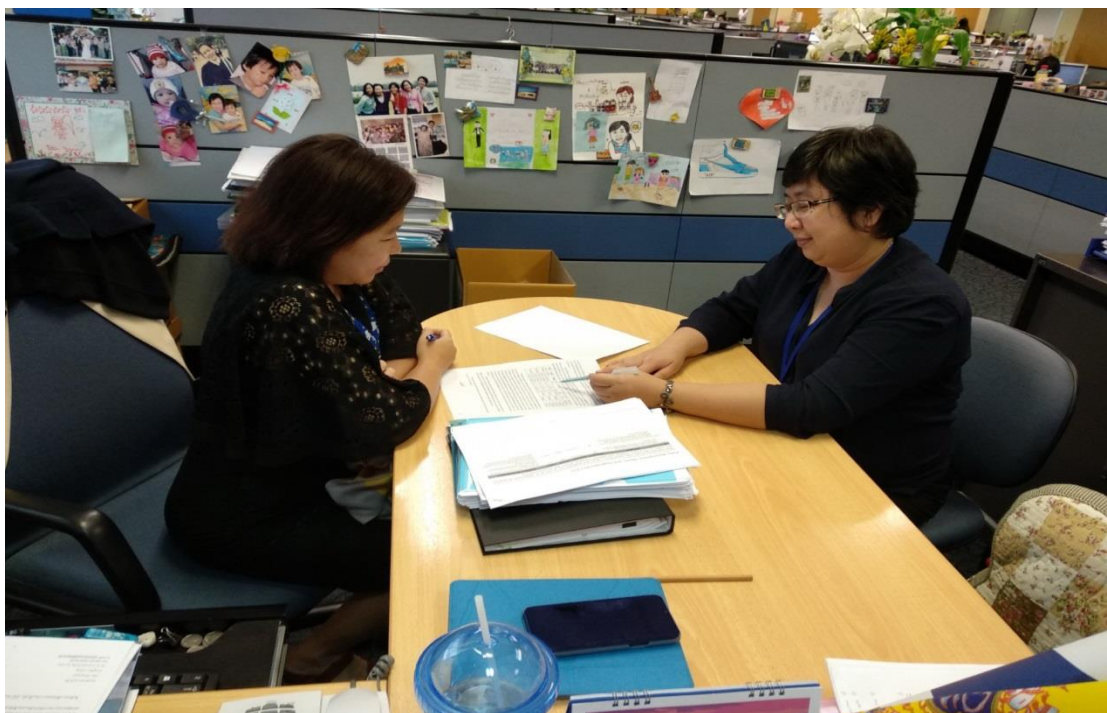
ภาพที่ 17 สัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 18 สัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 19 สัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 20 สัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวอรุณกมล สุขเอนก
วัน เดือน ปี เกิด	22 พฤษภาคม 2517
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2537 สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรบัณฑิต ทางการประเมินราคาทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2554 สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2556 ศึกษาต่อระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	874 หมู่ 12 หมู่บ้านกฤษดานคร 18 แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กทม. 10170

