

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา มีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา โดยการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์และสอบถามจากบุคคลต่างๆ พบว่าธนาคารออมสินสาขาเวียงสา มีการดำเนินงานเพื่อสนองตอบนโยบายซึ่งได้รับมาจากส่วนกลาง มีผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเป็นผู้ควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ส่วน คือ ด้านบัญชี ด้านการเงิน ด้านปฏิบัติงานสำนักงาน และด้านสินเชื่

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้กับธนาคารออมสินสาขาเวียงสา โดยนำเสนอเพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้บริหารในการวัดผลการปฏิบัติงานของธนาคารออมสินสาขา มีขั้นตอนการศึกษาโดยเริ่มจาก การศึกษาภาพรวมขององค์กรจากหนังสือและเอกสารต่างๆ การเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยสัมภาษณ์และสอบถามจากพนักงานทุกระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภารกิจของธนาคารออมสิน นโยบายการดำเนินงาน เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานของธนาคารออมสินสาขาเวียงสาตามแนวคิดของ Balanced Scorecard

การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Balanced Scorecard เป็นระบบที่นำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมองทั้งในส่วนของตัวเอง ผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองของลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และมุมมองทางการเงิน ซึ่งจากการศึกษาตามขั้นดังกล่าวตอนข้างต้น สามารถนำข้อมูลที่ได้มาเชื่อมโยงไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสาได้ครบทั้ง 4 มุมมอง ดังนี้

**1. มุมมองของลูกค้า (Customer Perspective) ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ**

- อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก
- อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อรวม
- อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม
- จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ
- จำนวนครั้งที่ธนาคารให้คำแนะนำแก่ลูกค้าเกี่ยวกับธุรกิจของธนาคาร
- จำนวนครั้งที่พนักงานทำงานผิดพลาด
- จำนวนครั้งที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าเนื่องจากพนักงานทำงานผิดพลาด
- เวลาเฉลี่ยที่พนักงานแต่ละคนใช้ในการให้บริการลูกค้าในธุรกิจแต่ละประเภท
- จำนวนครั้งที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าเนื่องจากต้องคอยนาน
- ความเห็นของลูกค้าจากกล่องรับความคิดเห็นที่เป็นด้านบวก
- ความเห็นของลูกค้าจากกล่องรับความคิดเห็นที่เป็นด้านลบ
- จำนวนหมู่บ้านที่เป็นสมาชิกของโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท
- จำนวนหมู่บ้านที่ส่งพนักงานออกไปเยี่ยมลูกค้าที่เป็นสมาชิกตามโครงการธนาคารประชาชน

**2. มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ**

- เวลาเฉลี่ยที่พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าในธุรกิจด้านการออมสิน (นาที)
- ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้แก่ลูกค้า (วัน)
- จำนวนครั้งที่พนักงานทำงานผิดพลาด
- จำนวนครั้งที่เอกสารไม่เพียงพอต่อการใช้งาน
- อัตราการลดลงของ NPLs
- ยอดขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด
- จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ
- จำนวนครั้งที่ธนาคารให้คำแนะนำแก่ลูกค้าเกี่ยวกับธุรกิจของธนาคาร
- อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก
- อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อรวม
- อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม

### 3. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective)

ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ

- แบบทดสอบทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน
- จำนวนคำร้องเรียนของพนักงาน
- จำนวนที่ถูกค่ากลับมาใช้บริการ
- จำนวนครั้งที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าเนื่องจากไม่พอใจการปฏิบัติงานของพนักงาน
- แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- จำนวนครั้งที่พนักงานทำงานผิดพลาด
- จำนวนครั้งที่พนักงานแต่ละคนเข้ารับการอบรมต่อปี
- จำนวนพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด หรือก่อนที่จะนำระบบงานใหม่มาใช้
- จำนวนภารกิจ (หน้าที่) ที่พนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้
- จำนวนระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้เพิ่มขึ้น เช่น ATM ระบบงานเงินเดือนบุคคลภายนอก ระบบคอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพสูง เป็นต้น

### 4. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้

คือ

- อัตราการเพิ่มขึ้นของกำไร
- สัดส่วนการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย
- อัตราส่วนกำไรต่อจำนวนพนักงาน
- อัตราการลดลงของ NPLs
- อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก
- อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อรวม
- อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม
- การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในอัตราที่ลดลง
- ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- อัตราส่วนงบประมาณที่ขอเพิ่มกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี
- อัตราส่วนยอดสินเชื่อต่อยอดเงินฝาก

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา พบว่ามีปัจจัยบางประการที่ที่เป็นอุปสรรคต่อการศึกษา ผู้ศึกษาขอเสนอความคิดเห็นต่ออุปสรรคที่พบและมีข้อเสนอแนะในการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. ธนาคารออมสินสาขาเวียงสา เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารออมสินเขต 4 ภาค 5 นอกจากนี้แล้วธนาคารออมสินยังเป็นหน่วยงานของรัฐบาล ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นหน่วยงานที่ซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน การตัดสินใจบางอย่างผู้จัดการสาขาไม่มีอำนาจที่จะทำได้ ต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับที่สูงกว่า ผู้ศึกษาจึงขอเสนอว่า ธนาคารออมสินควรมีการปรับองค์กร โดยให้อำนาจผู้จัดการสาขาในการตัดสินใจและบริหารงานเองได้อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ธนาคารออมสินสาขาเวียงสาสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้สะดวกรวดเร็วขึ้น และเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากขึ้นด้วย

2. ก่อนที่จะนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ ผู้บริหารและพนักงานควรมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดและประโยชน์ของระบบ Balanced Scorecard เพื่อให้ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานนี้ได้รับการยอมรับจากพนักงานทุกคน และเพื่อให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน

3. การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Balanced Scorecard จะใช้ได้ผลดีจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่าย โดยเฉพาะการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพราะถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญและไม่นำผลจากการประเมินที่ได้ไปใช้ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเลย

4. การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Balanced Scorecard จะใช้ได้ต้องมีประสิทธิภาพต่อเมื่อมีการนำมาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีการทบทวนและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในระยะแรกควรมีการทบทวนผลเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีหากพบปัญหาหรือข้อผิดพลาด หลังจากนั้นควรทบทวน Balanced Scorecard ไปพร้อมๆ กับการทบทวนแผนกลยุทธ์ขององค์กร