

**แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุง
ไทย จำกัด (มหาชน) สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร**
**PERSONAL DEVELOPMENT APPROACH TO REDUCE ERROR IN THE WORK
OF THE STAFF KRUNGTHAI BANK LIMITED (PCL) GOVERNMENT SERVICE
CENTER BRANCH, SAKOL NAKHON PROVINCE**

แก้วผกา สารีรัตน์ ¹

อัมพน ห่อนาค ²

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร ทำการศึกษาโดยการวิเคราะห์แผนผังก้างปลา ถึงสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และใช้แบบสัมภาษณ์บุคลากรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร ทุกคนจำนวน 7 คน ถึงสภาวะแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อธุรกิจของธนาคาร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของธนาคาร รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักของการทำงานผิดพลาด คือ การทำรายการธุรกรรมทางการเงินที่ผิดพลาดทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ มีสาเหตุมาจากจำนวนลูกค้ามาใช้บริการจำนวนมาก เนื่องจากตั้งอยู่ในศูนย์ราชการ แต่จำนวนพนักงานที่ให้บริการมีจำนวนน้อย จึงทำให้ไม่เพียงพอกับการใช้บริการ อีกทั้งพนักงานไม่ตรวจสอบรายการก่อนทำธุรกรรมให้กับลูกค้า จึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้น ดังนั้น จึงได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนครที่คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ จำนวน 4 โครงการ ได้แก่ (1) โครงการ ดู ทวน ทำ (2) โครงการเพิ่มจำนวนพนักงาน (3) โครงการพี่สอนน้อง และ (4) โครงการคุยตอนเช้า ก่อนเริ่มงาน

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, บุคลากร, ธนาคารกรุงไทย

Abstract

The objectives of this research were to study the cause of problem which could create mistakes at work and to prepare the guidelines for personnel development to reduce mistakes at work of the employees of Krung Thai Bank (Public Company Limited), Sakol Nakhon Government Complex branch. The study was performed by fish bone diagram analysis to find cause and effect of problems at work by interviewing all 7 employees of Krung Thai Bank (Public Company Limited), Sakol Nakhon Government Complex branch about general environment which could impact the business of the bank; strengths, weaknesses, opportunities and threats of the bank; as well as their opinion about personnel development. The study results showed that the main mistake was about the errors in financial transactions causing customers dissatisfaction which was because of insufficient number of the bank employees while there have been a lot of customers since the bank was located at the government complex, and because of the failure in checking the transactions carefully by the bank employees. Therefore, the following 4 projects have been suggested as the guidelines for personnel development of Krung Thai Bank (Public Company Limited), Sakol Nakhon Government Complex branch to be implemented: (1) watching, repeating, doing (2) increasing number of employees (3) big sister/brother and (4) morning brief before working each day.

Keywords: Approach Development, Employees, Krung Thai Bank

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 40000

E-mail: kaewpaka.kwan@gmail.com

² รองศาสตราจารย์ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 40000

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งองค์กรของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคธุรกิจต่างๆ เพื่อให้องค์กรเหล่านี้สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ [1]

ธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2554 ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 7 คน ได้แก่ ผู้จัดการสาขา 1 คน รองผู้จัดการ 1 คน เจ้าหน้าที่ให้บริการ 3 คน เจ้าหน้าที่ธุรกริณเชื่อ 1 คน และเจ้าหน้าที่ช่วยปฏิบัติงานด้านบริการ 1 คน เนื่องจากเป็นสาขาที่ตั้งอยู่ในบริเวณศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร จึงทำให้มีลูกค้าหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชนมาใช้บริการเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้การทำการรายการธุรกรรมต่างๆ มีจำนวนมากตามไปด้วยและปริมาณงานด้านเอกสารที่พนักงานต้องจัดการหลังจากธนาคารปิดให้บริการ ที่มีเป็นจำนวนมากเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงาน อีกทั้งความเหนื่อยล้าจากการให้บริการลูกค้าที่มีปริมาณลูกค้าเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้งานเกิดความผิดพลาดจากการทำการรายการและไม่มีประสิทธิภาพในการนำเสนอบริการและผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน ซึ่งความผิดพลาดต่างๆ เหล่านี้ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า เห็นได้จากคะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการของสาขา ไตรมาสที่สี่ เดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2558 ได้คะแนนความพึงพอใจ ดังนี้ เดือนตุลาคม เท่ากับ 4.83 เดือนพฤศจิกายน เท่ากับ 4.67 และเดือนธันวาคม เท่ากับ 4.67 ซึ่งจะเห็นได้ว่า คะแนนเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคมลดลง และต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของธนาคาร คือ 4.80 [2] ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการให้บริการลูกค้าของพนักงานยังไม่ถึงเป้าหมายที่ทางสำนักงานใหญ่กำหนดไว้ ธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ปัจจุบันสถาบันการเงินหรือธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันที่สูงมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นการที่จะให้ลูกค้าที่มาใช้บริการมีความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ รวมทั้งธนาคารสามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น โดยบุคลากรต้องมีคุณศักยภาพที่ดี มีความรู้และความสามารถตรงตามความต้องการของลูกค้า จึงจะส่งผลให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ธนาคารจึงให้ความสำคัญในการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่ดีเพื่อรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการลูกค้า หากองค์กรไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในงาน ย่อมส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ลูกค้าไม่มีความเชื่อมั่นต่อพนักงานและองค์กร อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ซึ่งธนาคารกรุงไทยเป็นอีกหนึ่งองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีความชำนาญในงาน เพื่อให้สามารถบริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า จนลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และกลับมาใช้บริการกับธนาคารซ้ำและต่อเนื่อง [3]

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมานี้ ผู้ศึกษาซึ่งเป็นพนักงานธนาคารกรุงไทย สาขา ศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร มีความต้องการที่จะศึกษาแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารกรุงไทย สาขา ศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร ให้มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติที่ดีในการทำงานต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรธนาคารกรุงไทย

สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร

2. เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมทั่วไปของธุรกิจ รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร

3. เพื่อจัดทำแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงานของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร

วิธีดำเนินงาน

1. การศึกษาสาเหตุของปัญหาที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร ทั้งหมด จำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้จัดการสาขา 1 คน รองผู้จัดการธุรกิจการขาย 1 คน รองผู้จัดการบริการลูกค้า 1 คน หัวหน้าส่วนบริการลูกค้า 1 คน เจ้าหน้าที่อาวุโสซูเปอร์ไวเซอร์ธุรกิจสินเชื่อ 1 คน เจ้าหน้าที่ซูเปอร์ไวเซอร์ธุรกิจการขาย 1 คน และเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานสำนักงานเขตสกลนคร (ช่วยปฏิบัติงานด้านบริการ) 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามจากประสบการณ์ทำงานมีเหตุการณ์ใดที่ไม่ควรเกิดขึ้นในการทำงาน กรุณายกตัวอย่าง และระบุถึงสาเหตุของเหตุการณ์นั้น เมื่อได้สาเหตุของปัญหาแล้วนำมาทำผังก้างปลา [4] แสดงสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2. การศึกษาสภาวะแวดล้อมทั่วไปของธุรกิจ รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์ โดยใช้คำถาม 3 คำถาม คือ 1) ตามความคิดเห็นของท่านธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร มีจุดแข็งอะไรบ้าง และมีจุดอ่อนอะไรบ้าง 2) ธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร มีโอกาสในการพัฒนาอย่างไรบ้าง และคาดว่าจะมีอุปสรรคในการดำเนินงานอะไรบ้าง และ 3) ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปของสภาวะการณ์ต่างๆ ต่อไปนี้ มีผลต่อการดำเนินงานของบุคลากรอย่างไรบ้าง แล้วนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจัดทำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค [5]

3. การจัดทำแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงานของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์ โดยใช้คำถาม 3 คำถาม คือ 1) จากประสบการณ์ทำงานของท่าน ท่านเห็นว่าการทำงานในลักษณะใดเป็นการทำงานที่ดี และมีประสิทธิภาพ ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการให้บริการ และพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ 2) ท่านคิดว่าบุคลากรที่ดีและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีลักษณะอย่างไร และ 3) หากธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร ต้องการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความผิดพลาดในการทำงาน ท่านจะมีวิธีการแนะนำอย่างไรบ้าง

หลังจากนั้นนำผลการศึกษาทั้ง 3 ข้อมาจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร ต่อไป

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสาเหตุของปัญหาที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร

จากผลการศึกษา พบว่าปัญหาหลักความผิดพลาดในการทำงาน คือ ความผิดพลาดในการทำรายการธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ให้ลูกค้า มีสาเหตุที่ทำให้เกิดความผิดพลาด (ภาพที่ 1) ดังนี้

1.1 ด้านเจ้าหน้าที่ธนาคาร ทำรายการธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ผิดพลาด เช่น การพิมพ์จำนวนเงินไม่ถูกต้อง หรือใส่ชื่อลูกค้าไม่ถูกต้อง เข้าเงินบัญชีไม่ถูกต้อง ส่งเงินให้แก่เคชเชียร์เงินสดขาดหรือเกิน ปัญหาที่ทำให้เกิดการดำเนินงานผิดพลาดเกิดจากตัวเจ้าหน้าที่ไม่ทวนการทำรายการให้ลูกค้า จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการจำนวนมาก เจ้าหน้าที่ธนาคารเร่งรีบในการให้บริการลูกค้าเพื่อลดจำนวนแถวคอยของลูกค้าลง และพนักงานไม่เอาใจใส่ในการทำงาน

1.2 ด้านระบบการทำงาน เกิดจากทางสาขาบริหารเงินสดไม่เพียงพอ มีสาเหตุการเตรียมเงินสดของสาขาไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ของลูกค้า ลูกค้ามาเบิกเงินเป็นจำนวนมาก และลูกค้าไม่แจ้งให้ทางสาขาทราบล่วงหน้า อีกปัญหาที่พบ คือ พนักงานใส่ชื่อบริษัทผิด เนื่องจากใบรายการชำระสินค้าไม่มีบาร์โค้ด และพนักงานไม่ตรวจสอบความถูกต้องของชื่อบริษัท

2. ผลศึกษาสภาพแวดล้อมทั่วไปของธุรกิจ รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลกระทบต่อ ธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร พบว่า ด้านการเมืองและกฎหมาย ส่งผลทั้งด้านบวกและลบ มีโอกาส คือ (1) การตรวจสอบการเปิดบัญชี ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการทำธุรกรรม (2) มีนโยบายเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อย เช่น ลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ 4% เป็นต้น ภาวะคุกคาม คือ (1) ประชาชนบางส่วนโยงเรื่องการเมืองมาเกี่ยวข้องกับธนาคารกรุงไทยซึ่งเป็นธนาคารของรัฐ (2) ทศนคติที่แตกต่างทางการเมืองระหว่างพนักงานกับลูกค้า (3) ธนาคารกรุงไทยปฏิบัติตามภายใต้กฎระเบียบ และข้อกฎหมาย ธนาคารมีการตรวจสอบข้อมูลลูกค้าที่เข้มงวดมาก ทำให้ลูกค้ารู้สึกที่ไม่ได้รับความสะดวก (4) มีกฎหมายคุ้มครองลูกค้าเพิ่มขึ้น ทั้งกฎหมายคุ้มครองหนี้ กฎหมายคุ้มครองเงินฝาก ด้านเศรษฐกิจส่งผลด้านลบจาก(1) ภาวะเศรษฐกิจหดตัวส่งผลให้ลูกค้ามาใช้บริการน้อยลง มียอดเงินฝากลดลง สาขาขายผลิตภัณฑ์ได้ยากขึ้น (2) ภาวะเศรษฐกิจหดตัวในขณะที่ค่าครองชีพเพิ่มขึ้นส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในครัวเรือนของพนักงานเพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรเป็นหนี้ ทั้งเงินกู้สวัสดิการ และหนี้บัตรเครดิต ด้านสังคมและวัฒนธรรม ส่งผลทั้งด้านบวกและลบ มีโอกาส คือ (1) วัฒนธรรมขององค์กร เช่น การไหว้ การทักทาย ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ (2) กิจกรรมสร้างสรรค์สังคมและองค์กรในวันสำคัญต่างๆ เช่น จัดกิจกรรมวันแม่ วันพ่อ วันปีใหม่ วันสงกรานต์ ฯลฯ สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร สามารถเข้าร่วมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนได้ ภาวะคุกคาม คือ (1) ประชาชนบางชุมชนเชื่อในตัวผู้นำ (2) ความเชื่อของคนอิสลามในการรับดอกเบี้ย ทำให้เพิ่มยอดเงินฝากได้ยาก (3) บางชุมชนมีความเชื่อไม่ชอบการกู้ยืม ด้านเทคโนโลยี ส่งผลทั้งด้านบวกและลบ โอกาส คือ (1) เทคโนโลยีทำให้การทำงานง่ายและรวดเร็วขึ้น ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมผ่านช่องทางออนไลน์ได้มากขึ้น ช่วยลดปริมาณการทำธุรกรรมที่สาขาลง (2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานทำให้ระบบงานมีประสิทธิภาพขึ้น (3) การนำเทคโนโลยีมาใช้บริการลูกค้า ทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ภาวะคุกคาม คือ (1) ความรวดเร็วของสังคมช่องทางออนไลน์ถ้าเกิดข้อผิดพลาดก็จะเผยแพร่ไปรวดเร็ว (2) เมื่อเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา อาจทำให้พนักงานบางคนไม่ชอบหรือไม่ถนัดในการใช้งาน ส่งผลให้การทำงานเกิดความผิดพลาดได้ ด้านสภาพแวดล้อม ส่งผลทั้งด้านลบ

เนื่องจากพื้นที่สาขามีความคับแคบ

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พบว่า ธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการ จังหวัดสกลนคร พบว่า มีจุดแข็ง คือ (1) ที่ตั้งของสาขาตั้งในศูนย์ราชการ ทำให้มีลูกค้าที่เป็นหน่วยงานต่างๆ ของรัฐ และกลุ่มข้าราชการมาใช้บริการ (2) พนักงานธนาคารมีความสามัคคีและทำงานเป็นทีม มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน (3) พนักงานมีการแบ่งหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน (4) พนักงานมีความรู้และทักษะที่ดี เนื่องจากการทำรายการซ้ำเป็นประจำ (5) ที่ตั้งสาขามีการคมนาคมสะดวก ที่จอดรถกว้างขวาง จุดอ่อน คือ (1) จำนวนพนักงานที่ให้บริการมีน้อย เมื่อเทียบกับปริมาณลูกค้าที่มาใช้บริการ (2) พื้นที่สำนักงานของสาขาที่คับแคบ ไม่เพียงพอสำหรับการรองรับลูกค้าและให้บริการลูกค้า (3) สาขาไม่มีพื้นที่เก็บเอกสารของลูกค้า (4) เนื่องจากพื้นที่ที่คับแคบเมื่อลูกค้าปรึกษาสินเชื่อก่อทำให้ไม่สามารถรักษาความลับให้ลูกค้าได้ (5) ตัวอาคารเป็นกระจกชั้นเดียว และติดถนน ง่ายต่อการโจรกรรม (6) ไม่มีห้องน้ำส่วนตัว โอกาส คือ (1) บัญชีเงินเดือนลูกค้าที่เป็นพนักงานราชการและข้าราชการมีจำนวนมาก (2) ที่ตั้งสาขาอยู่ในบริเวณศูนย์ราชการ และใกล้บริเวณธุรกิจ ทำให้มีลูกค้าทั้งหน่วยงานราชการ ข้าราชการ พนักงานราชการ และนักธุรกิจมาติดต่อทำธุรกรรมที่ธนาคาร (3) กรุงไทย พร้อมเพย์ (KTB PromptPay) การให้บริการเพื่อสนับสนุนโครงการระบบชำระเงิน ของรัฐบาล (4) ผู้บริหารระดับสูงของทางจังหวัด อนุญาตให้ขยายพื้นที่สาขาให้มีขนาดใหญ่ขึ้น ภาวะคุกคาม คือ (1) บางช่วงลูกค้ามาใช้บริการจำนวนมาก เช่น วันจันทร์ และวันศุกร์ปลายเดือน ช่วงเวลาพักเที่ยง ทำให้การบริการเกิดความล่าช้า (2) การเช่าพื้นที่ศาลากลางจังหวัด ต้องปฏิบัติตามระเบียบการใช้พื้นที่ของศาลากลางจังหวัด ต้องออกจากพื้นที่ตามเวลาที่กำหนด (3) คู่แข่งขันมีจำนวนมาก (4) ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองสูง

3. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงานของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร ซึ่งได้จากผลจากการศึกษาวิเคราะห์ผังก้างปลา และการสัมภาษณ์กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา ทั้งหมด 7 คน ในประเด็นต่างๆ กล่าวพอสรุปได้ว่า ปัญหาหลักของการทำงานผิดพลาด คือ การทำรายการธุรกรรมทางการเงินที่ผิดพลาดทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ มีสาเหตุมาจากจำนวนลูกค้ามาใช้บริการจำนวนมาก เนื่องจากตั้งอยู่ในศูนย์ราชการ แต่จำนวนพนักงานที่ให้บริการมีจำนวนน้อย จึงทำให้ไม่เพียงพอกับการให้บริการ อีกทั้งพนักงานไม่ตรวจสอบรายการก่อนทำธุรกรรมให้กับลูกค้า จึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้น ดังนั้น จึงได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร ที่คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ จำนวน 4 โครงการ ได้แก่

โครงการที่ 1 ดู ทวน ทำ ดำเนินการโดย ติดป้ายประกาศ “ดู ทวน ทำ” ตรงโต๊ะทำงานหรือบริเวณที่ทำให้พนักงานมองเห็นป้ายได้ง่ายและชัดเจน ในการทำงานพนักงานต้องมีการตรวจสอบใบรายการของลูกค้าก่อนทำรายการ แล้วทวนรายการกับลูกค้าว่าต้องการทำอะไรอีกครั้งก่อนทำรายการ ซึ่งจะช่วยให้ลดการผิดพลาดในการทำงานของพนักงานลง

โครงการที่ 2 เพิ่มจำนวนพนักงาน ดำเนินการโดย ผู้จัดการสาขาส่งหนังสือขอตำแหน่งเพิ่มจากสำนักงานใหญ่ เพื่อให้สำนักงานใหญ่จัดสรรพนักงานประจำสาขาต่อไป

โครงการที่ 3 ฝึกอบรม โดยให้รุ่นพี่ที่สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร หรือสำนักงานเขตสกลนคร ที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการทำงานมาเป็นผู้สอนงานรุ่นน้องให้สามารถทำงานได้ถูกต้อง

โครงการที่ 4 ค่อยตอนเช้าก่อนเริ่มงาน ดำเนินการโดย กำหนดให้มีการหยุดคอยตอนเช้าก่อนเริ่มงาน 15 นาที ถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาในวันที่ผ่านมา รวมทั้งพนักงานอาจร่วมหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีกว่า และผู้จัดการแจ้งว่าวันนี้ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไรบ้าง รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตื่นตัวในการทำงาน

สรุป

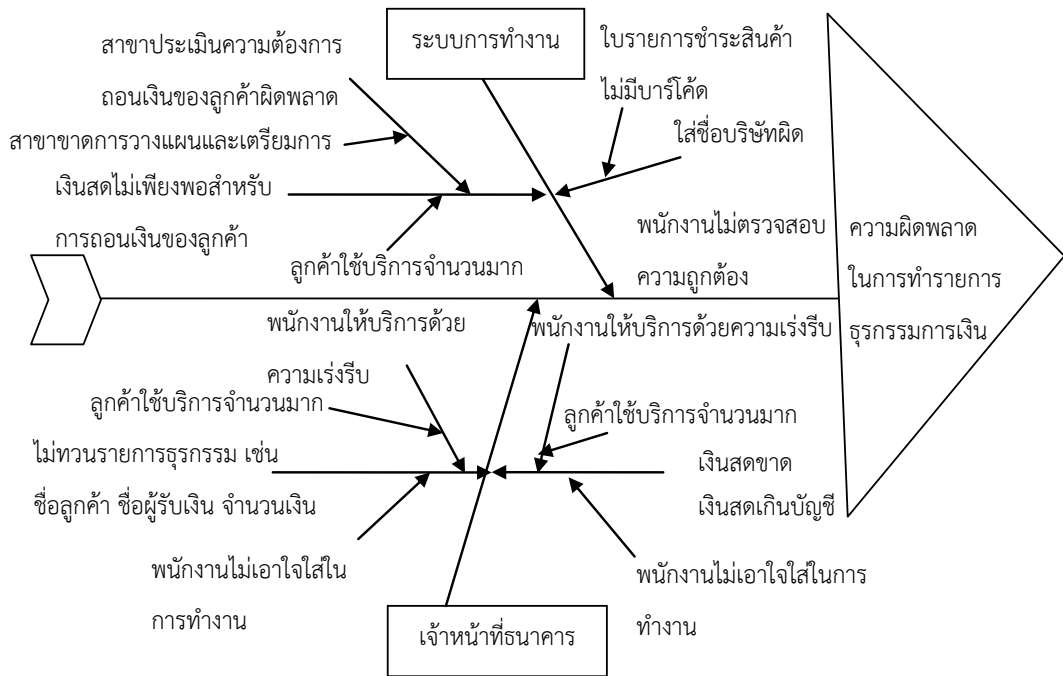
จากผลการศึกษา พบว่า ปัญหาหลักของการทำงานผิดพลาด คือ การทำรายการธุรกรรมทางการเงินที่ผิดพลาดทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ มีสาเหตุมาจากจำนวนลูกค้ามาใช้บริการจำนวนมาก เนื่องจากตั้งอยู่ในศูนย์ราชการ แต่จำนวนพนักงานที่ให้บริการมีจำนวนน้อย จึงทำให้ไม่เพียงพอกับการใช้บริการ อีกทั้งพนักงานไม่ตรวจสอบรายการก่อนทำธุรกรรมให้กับลูกค้า จึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้น ดังนั้น จึงได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนครที่คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ จำนวน 4 โครงการ ได้แก่ (1) โครงการ ดู ทวน ทำ (2) โครงการเพิ่มจำนวนพนักงาน (3) โครงการพี่สอนน้อง และ (4) โครงการคอยตอนเช้าก่อนเริ่มงาน (ตารางที่ 1)

เอกสารอ้างอิง

- [1] อมรรวรรณ รังกุล. (2558). เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 910715 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management). ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [2] ธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร. (2559). ข้อมูลความพึงพอใจของสาขา. สกลนคร: ธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร. (เอกสารอัดสำเนา).
- [3] บมจ.ธนาคารกรุงไทย. (2555). ทิศทางนโยบายและแผนงานที่สำคัญของธนาคาร. ค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2559, จาก <http://www.ktb.co.th/ktb/th/about-important-policy-direction.aspx>
- [4] ปรียาวดี ผลอนง. (2556). การจัดการคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [5] คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2556). MBA 15 Days Handbook. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิ่ง.

ตารางที่ 1 สรุปแนวทางการพัฒนาบุคลากรของธนาคารกรุงไทย สาขาศูนย์ราชการจังหวัดสกลนคร

แนวทางการพัฒนาบุคลากร	ระยะเวลา	งบประมาณ (บาท)
โครงการที่ 1 ดู ทวน ทำ	เดือนสิงหาคม 2559 เป็นต้นไป	400
โครงการที่ 2 เพิ่มจำนวนพนักงาน	เดือนสิงหาคม 2559 เป็นต้นไป	สำนักงานใหญ่
โครงการที่ 3 พี่สอนน้อง	วันที่ 3 เดือนกันยายน 2559 และวันที่ 26 พฤศจิกายน 2559	5,000
โครงการที่ 4 ค่อยตอนเช้าก่อนเริ่มงาน	เดือนมกราคม 2559 เป็นต้นไป	ไม่มี
รวมงบประมาณ		5,400



ภาพที่ 1 ผังแสดงสาเหตุและปัญหาความผิดพลาดในการทำงาน