

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

สุนันทา มิ่งเจริญพร*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ศึกษาจากองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1. การพัฒนารายบุคคล 2. การพัฒนาอาชีพ 3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4. การพัฒนาองค์กร ตัวแปรด้านประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาผ่านองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ 1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น 2. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย 3. ทำให้สร้างขวัญกำลังใจดีขึ้น 4. ส่งเสริมให้บุคลากรเลื่อนตำแหน่งและฐานะ การงานให้สูงขึ้น 5. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และตัวแปรด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ศึกษาองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1. การบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณขององค์กร 2. ความก้าวหน้าขององค์กรและคุณภาพของบุคลากร 3. ประสิทธิภาพขององค์กร 4. ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรมจากนักวิชาการทางด้าน HRD จึงนำแนวความคิดด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์กร มาใช้เป็นกรอบการวิจัย ในด้าน การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จำนวน 388 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสถิติวิเคราะห์ Simple Regression

ผลการวิจัยพบว่า 1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 2. ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปานกลาง 4. ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงานขององค์กร

* นักศึกษา หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Abstract

This research aimed to study human resource development and organizational performance of the Government Savings Bank. The researcher studied the variable on human resource development through four components consisting of 1) individual development, 2) career development, 3) performance management, 4) organizational development. The researcher studied the variable on effectiveness of human resource development through five components consisting of 1) more working productivity, 2) efficient solution to the working problems, 3) creating encouragement, 4) promoting staffs to have higher positions, 5) promoting good attitudes toward the organization. The researcher studied the variable on organizational performance through four components consisting of 1) organizational finance and budget management, 2) organizational progress and staffs' quality, 3) organizational efficiency, 4) good governance and corporate social responsibility. Moreover, the researcher reviewed literatures of HRD academicians and used the concept on achievement of organizational goals as research framework. The sample groups were 388 staffs of the Government Savings Bank. The research tool was the questionnaire. Statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, Pearson's Product Moment Correlation Coefficient and simple regression.

The research results showed the followings; 1) Mean of human resource development of the Government Savings Bank was at the high level. 2) Mean of effectiveness of human resource development and organizational performance of the Government Savings Bank was at the high level. 3) Human resource development moderately affected effectiveness of human resource development. 4) Effectiveness of human resource development moderately affected organizational performance at the significant level of 0.05.

Key words: Human resource development, effectiveness of human resource development, organizational performance

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันขององค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในสังคมนั้น ทำให้องค์กรทุกองค์กรต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต่างก็ต้องหาทางรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง กำลังคน โครงสร้าง ระบบ การปฏิบัติ วัฒนธรรม การพัฒนาคนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้มีสมรรถภาพเพียงพอในการสร้างสรรค์ประเทศให้เจริญก้าวหน้า จึงเป็นภารกิจที่จำเป็นและขาดไม่ได้ (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544 : บทนำ) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคสำคัญในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล หรือองค์กรได้ โดยสามารถเปลี่ยนแปลงที่โครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้นั้นคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ซึ่งเป็น

ธุรกิจทางการเงิน และการบริการอย่างเป็นพลวัตร ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับความรู้ต่างๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ ทำให้ผู้บริหารธนาคารมีแผนงานเพื่อสนับสนุนโครงการอยู่ 2 เรื่อง คือ เรื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้เน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก เพราะธนาคารตระหนักดีว่าบุคลากร คือ พลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ธนาคารจึงได้ให้การสนับสนุนในทุกด้าน และทุกระดับ โดยต้องการมุ่งเน้นที่จะยกระดับทักษะ ในด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้มอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้วางแผนและดำเนินโครงการที่จะช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งทักษะด้านต่างๆ (กรพจน์ อัครวินวิจิตร. 2547 : 9; อ้างอิงจากเบญจมาศ คุ่มดวง: 2547) โดยได้จัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ และการสร้างผู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพให้กับพนักงานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้มีการผลิตสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทันกับบทบาทของธนาคารที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้ตามกระบวนการขององค์การเรียนรู้ รวมทั้งได้มีการเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาให้แก่พนักงาน ทางด้านทักษะภาษาอังกฤษ ถือว่าเป็นความจำเป็นพื้นฐานในปัจจุบันสำหรับการติดต่อลูกค้า หรือการประสานงานธุรกิจกับพันธมิตรต่างประเทศ ธนาคารจึงเล็งเห็นถึงความจำเป็นดังกล่าวจึงได้สร้าง Multimedia Lab เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกฝนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษอย่างเท่าเทียมกัน โดยให้สถาบันภาษาชั้นนำอย่าง Wall Street จัดหลักสูตรพัฒนาภาษาอังกฤษตามระดับความรู้ของพนักงานแต่ละคน นอกจากนี้ธนาคารได้จัดทำโครงการร่วมใจจากองค์การ (early retirement) โดยลดจำนวนพนักงานลงและได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น (ธนาคารออมสิน . 2544 : 24) ส่วนในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นระบบที่มีความสำคัญอย่างมากในการให้บริการแก่ลูกค้า อีกทั้งยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาให้บริการให้มีความสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ธนาคารจึงได้มีการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์สำรอง (Backup System) และมีโครงการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศแห่งที่ 2 เพื่อเป็นศูนย์คอมพิวเตอร์หลักโดยแบ่งภาระการปฏิบัติงานของระบบคอมพิวเตอร์กับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศสำนักงานใหญ่ (Share Load) และทำหน้าที่ Backup ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ได้มีโครงการระบบเครือข่ายสื่อสารความเร็วสูงเพื่อเพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยในระบบคอมพิวเตอร์และปรับคุณภาพการให้บริการให้เป็นมาตรฐานสากลอีกด้วย

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่ามีส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น จึงได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การ ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่” เพื่อที่จะได้นำผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา และส่ง

เสริมและนำไปพัฒนาความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ให้สูงขึ้น และจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

แนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรที่สำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ตัวแปรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งนำเอาแนวคิดของ Jerry W. Gilley.(อ้างใน อภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ : 2551) ศึกษาผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1. การพัฒนารายบุคคล 2. การพัฒนาอาชีพ 3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4. การพัฒนาองค์กร

ส่วนตัวแปรด้านประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำเอามาจากแนวความคิดของ เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติและคณะ ผู้วิจัยได้มีการนำมาปรับใช้เฉพาะบางหัวข้อเท่านั้นเพื่อให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาการวิจัย โดยศึกษาผ่านองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ 1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น 2. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย 3. ทำให้สร้างขวัญกำลังใจดีขึ้น 4. ส่งเสริมให้บุคลากรเลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานให้สูงขึ้น 5. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และตัวแปรด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ตามมิติของ Malcolm Baldrige Quality Model ได้นำเอาเฉพาะ มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งปรับมาจาก (ศิริรัตน์ ชูณหคล้าย : 2547) เพราะสามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างครอบคลุมที่สุด มีตัวบ่งชี้สำคัญที่สามารถนำมาประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างครอบคลุม โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1. การบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณขององค์กร 2. ความก้าวหน้าขององค์กรและคุณภาพของบุคลากร 3. ประสิทธิภาพขององค์กร 4. ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรมจากนักวิชาการทางด้าน HRD จึงนำแนวความคิดด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์กรของ (Steers :1977) มาใช้เป็นกรอบการวิจัย ในด้าน การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ นี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก โดยทำการสำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 388 คน ซึ่งเป็นบุคลากรของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่จาก 9 กลุ่มงาน ดังนี้ 1. กลุ่มการตลาด 2. กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. กลุ่มปฏิบัติการ 4. กลุ่มยุทธศาสตร์และทรัพยากรบุคคล 5. กลุ่มลงทุนและบริหารเงิน 6. กลุ่มสินเชื่อธุรกิจ 7. กลุ่มสินเชื่อรายย่อย 8. กลุ่มชั้นตรงผู้อำนวยการธนาคารออมสิน 9. กลุ่มหน่วยงานขึ้นตรงคณะกรรมการตรวจสอบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้าง เครื่องมือ 1 ชุด แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วน (Likert Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อให้ข้อมูลที่ครบถ้วนจนได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด 388 ชุด จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยสถิติที่ใช้คือ 1) ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 2) ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร 3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงการกระจายของข้อมูล 4) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร 5) การวิเคราะห์สมการถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ใช้ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ระดับที่ 0.05

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า

1. การศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยรายด้าน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด (3.57) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด (3.76) รองลงมา คือ การพัฒนารายบุคคล (3.72) การพัฒนาองค์กร (3.40) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การพัฒนาอาชีพ (3.39) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. การศึกษาระดับประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยจัดอยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด (3.66) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่งเสริมให้บุคลากรเลื่อนตำแหน่งและฐานะการทำงานให้สูงขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูง

ที่สุด (3.87) รองลงมา คือ ทำให้สร้างขวัญกำลังใจดีขึ้น (3.74) ส่วนผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น (3.72) ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย (3.49) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร (3.49) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

3. การศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กร ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีคะแนนเฉลี่ยจัดอยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยรายด้าน พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด (3.66) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (3.76) รองลงมา คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (3.72) ความก้าวหน้าขององค์กรและคุณภาพของบุคลากร (3.64) ประสิทธิภาพขององค์กร (3.62) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณขององค์กร (3.57) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับน้อย ($r = .540^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

5. ความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า ประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับผลการดำเนินงานขององค์กร ($r = .618^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ : ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่อยู่ในระดับสูง เนื่องจากพบว่า ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ได้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องในแต่ละเดือน และบุคลากรส่วนใหญ่ก็ได้เข้าร่วมกิจกรรม 1-2 ครั้งต่อเดือน ซึ่งเป็นไปตามจุดประสงค์หลักของการจัดกิจกรรมของทางธนาคาร ดังนั้นจึงทำให้เห็นว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” อยู่ในระดับสูง ซึ่งจะเห็นได้ว่าบุคลากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธนาคารทำให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นในระดับสูง เป็นผลมาจากตั้งแต่สมัยปี 2552 ที่ทางธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ได้มีเริ่มให้การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องเป็นต้นมา เนื่องจากมองว่าการพัฒนาพนักงานในด้านต่าง ๆ แล้ว จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และมองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นตัวละครสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถประสบความสำเร็จตามที่ต้องการตั้งใจไว้ ซึ่งส่งผลให้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น ๆ ได้แก่ การบริหารผล

การปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังนั่นเอง

2. ผลการดำเนินงานของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ : ผลการวิจัยพบว่า “ผลการดำเนินงานองค์การ” ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่อยู่ในระดับสูง อธิบายในเบื้องต้นได้ว่า ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่เป็นองค์การที่มีความโดดเด่นและน่าสนใจทั้งในแง่ของการบริหารจัดการองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ล้วนส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดี และเมื่อพิจารณาจากข้อมูลของธนาคารออมสินพบว่า ได้รับรางวัลที่เป็นเกียรติยศต่อผู้บริหารและบุคลากรขององค์การ อันได้แก่ 1. การบริหารยอดเยี่ยม 2. ผู้นำองค์การดีเด่น 3. คุณภาพการให้บริการ 4. กิจกรรมเพื่อสังคม/สิ่งแวดล้อม (CSR) รางวัลแห่งความภาคภูมิใจทั้งหมดนี้ ล้วนมีความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน ทั้งองค์ประกอบความสำเร็จ คณะกรรมการผู้บริหาร ระบบการบริหารจัดการ การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม รวมทั้งยังคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากรและองค์การอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอีกด้วย โดยกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารออมสิน คือ ออมสิน มีวัฒนธรรมองค์การที่ตรงที่คนส่วนใหญ่เชื่อผู้นำ เรื่องไหนที่ผู้นำทำ พนักงานก็จะทำตาม สุขก็สุขด้วยกัน ทุกข์ก็ทุกข์ด้วยกัน จึงทำให้ธนาคารออมสินแข็งแกร่งขึ้น คนของออมสินจึงเป็นทีมเวิร์คที่แข็งแกร่งที่พร้อมจะฝ่าฟันทุกปัญหา และสิ่งที่สำคัญอีกอย่างนั้น คือ กระบวนการพัฒนาบุคลากรและการเติมเต็ม “คุณค่า” ให้กับคนของ “ธนาคารออมสิน” มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากรุ่นสู่รุ่น ทำให้ธนาคารออมสินไม่ได้ร่ำรวยแค่ทรัพย์สินแต่ร่ำรวยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่านั่นเอง ซึ่งรางวัลต่างๆ เหล่านี้ น่าจะเป็นเหตุผลอ้างอิงหรือยืนยันได้ถึงผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพขององค์การได้ส่วนหนึ่ง

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย ผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารองค์การ ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการก่อให้เกิดบุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. ประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย ผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ว่าประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรย่อมต้องเกิดการพัฒนาดนเองที่เป็นไปในทางที่ดีขึ้น นั่นคือ ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในทางที่ดี ที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่างๆ เช่น เกิดการพัฒนาความรู้ เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถ

เลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานให้สูงขึ้น และยังเป็นกำลังเสริมที่สนับสนุนที่ดีต่อองค์การอีกด้วย ดังนั้น ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การและ เป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงองค์การ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การ ของ ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่” ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะบางประการเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไป พัฒนาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

- ตัวชี้วัดและองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้นักคิดได้กำหนดองค์ประกอบ ไว้แตกต่างกัน ดังนั้นการนำมาเป็นตัวชี้วัดในการวิจัยนั้น จะต้องดูถึงความสอดคล้องและเหมาะสมกับ บริบทขององค์การเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยได้อย่างเหมาะสม

- การดำเนินการศึกษาวิจัย ถ้าต้องการให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก และละเอียด ควรจะต้องใช้การ สัมภาษณ์ หรือ การสนทนากลุ่มเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ธนาคารออมสินมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผล ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ควรส่งเสริมงานที่สำคัญดังต่อไปนี้เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ด้านหลักสูตรการสอน/การอบรม ควรมีการจัดหลักสูตรการสอนให้มีความทันสมัย โดยการนำสื่อต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อดึงดูดความสนใจให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รู้สึกสนุก และเพื่อให้เกิดการ ผ่อนคลายไปพร้อม ๆ กับการศึกษาด้านวิชาการและภาคการฝึกปฏิบัติ และควรปรับปรุงเนื้อหาการสอน ให้มีทันสมัยต่อเหตุการณ์รอบตัว เพื่อที่จะสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดความยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน ได้ง่าย

- ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ให้มีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศ การแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรแต่ละฝ่าย โดยเริ่มจากการให้แสดง ความคิดเห็นแบบไม่เป็นทางการให้กับบุคลากรมากขึ้น ซึ่งอาจเริ่มจากการประชุมกลุ่มย่อยระหว่าง พนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อให้ทุกคนมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น เพื่อที่จะได้นำมาแก้ไข และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และรับเอาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากเพื่อนร่วมงาน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานของตนเอง

- ควรมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่ พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานจะได้รับรู้และเข้าใจองค์การมากขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดความ รักและผูกพันต่อองค์การและส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

- ควรให้อิสระแก่บุคลากรในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อเป็นการให้บุคลากรเกิด

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ ระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และจะทำให้เกิดความสนิทสนม และเกิดความสามัคคีระหว่างคนในองค์กรร่วมกัน

- ควรมีการให้คำยกย่อง ชมเชย และรางวัล เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานในสายงานได้ดี เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและเป็นกำลังใจต่อบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

- ควรให้ความสำคัญในการจัดเตรียมการวางแผนสายอาชีพ และการออกแบบผังความก้าวหน้า ประเมินศักยภาพ ให้แก่พนักงาน รวมทั้งควรมีการให้คำปรึกษาแก่พนักงานเพื่อที่จะสามารถเตรียมพร้อมต่อความก้าวหน้าในอนาคตและเพื่อให้มีโอกาสบรรลุเป้าหมายในอาชีพที่สูงขึ้นไป

- ควรมีการหมั่นสำรวจ ตรวจสอบและปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีความทันสมัย เพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ รวมทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

- ควรมีการให้ความสำคัญและเอาใจใส่ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานในอนาคตให้บุคลากรในองค์กร เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โดยควรมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน วางแผนกิจกรรมเพื่อการเสริมสร้างความรู้ความสามารถเฉพาะตัว และควรมีการจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการเลือกอาชีพของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของการประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างสภาพในปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็น ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และความต้องการขององค์กรว่าจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านใด อันจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการตัดสินใจวางแผนเพื่อให้ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์กร

- ควรมีการพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับธนาคารออมสิน โดยการนำเอาแนวคิดกระบวนการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาสังเคราะห์และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจขององค์กร

- การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ หากผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาก็อาจจะศึกษาจากสาขาต่างของธนาคารได้ เนื่องจากเป็นการวิจัยเฉพาะบุคลากรของสำนักงานใหญ่เท่านั้น ซึ่งอาจจะได้รับข้อมูลที่แตกต่างกันได้ เพื่อจะได้ทำให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น

- ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพหรือสัมภาษณ์แบบเจาะลึกควบคู่กันไปด้วย ก็จะเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมในทุกมิติ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างยิ่ง

วารสารวิทยบริการ
ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๒ เมษายน-มิถุนายน ๒๕๕๖

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานฯ
สุนันทา มิ่งเจริญพร

เอกสารอ้างอิง

- ธนาคารออมสิน. (2555). *ประวัติธนาคารออมสิน*. สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2555, สืบค้นจาก <http://www.gsb.or.th>
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2544). *เอกสารการเรียนการสอนวิชาการบริหารการศึกษา 501702 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางการศึกษา เล่มที่ 2*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้อย. (2547). *การปกครองท้องถิ่น: กลไกสำคัญเพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). *Behavioral competency พจนานุกรมพฤติกรรมความสามารถ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: GoodyearWexley, & Latham. (1991). *Developing and training human resources in organizations* (2nd ed.). New York: Harper Collins Publishers.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวสุนันทา มิ่งเจริญพร
วัน เดือน ปีเกิด	11 มีนาคม 2529
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2547-2550 ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2554-2556 หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ที่อยู่ปัจจุบัน	59/87 ถนนบางบอน 3 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160 โทร 02-4040115 อีเมล iceberryvefy57@hotmail.com
