

การประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน

นางสาวพัชรี ปะนันโต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

Evaluation of Government Saving Bank's Fast Track Project

Miss Phatchari Panunto

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน
ชื่อและนามสกุล นางสาวพัชรี ปะนันโต
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย
2. อาจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ การประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน

ผู้วิจัย นางสาวพัชรี ปะนันโต **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2) อาจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์
ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) ของธนาคารออมสิน (2) ศึกษาประสิทธิผลการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน และ (3) เพื่อนำเสนอถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข การนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน ที่นำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร)

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจาก พนักงานของธนาคารออมสินจำนวน 662 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 249 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และมีค่าความเชื่อมั่นได้ 0.7892 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยวิธีผลต่างนัยสำคัญ (แอลเอสดี) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ในระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) ของธนาคารออมสินประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง (2) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการนำโครงการทางด่วนพนักงานเข้ามาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (บริหาร) เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคารในระดับปานกลางในทุกด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ด้านปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ ด้านกระบวนการของโครงการ และด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการ (3) ปัญหาและอุปสรรคการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) ของธนาคารออมสิน ได้แก่ การขาดการวางแผนในการดำเนินโครงการ การขาดกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์ และวิธีการในการสรรหาและคัดเลือก และไม่มีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลังการเข้าสู่ตำแหน่งของพนักงานในโครงการ ซึ่งควรแก้ไขโดยการวางแผนดำเนินโครงการ กำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหา คัดเลือก และการประเมินผลที่ชัดเจน

คำสำคัญ การประเมิน โครงการทางด่วน ธนาคารออมสิน

Thesis title: Evaluation of Government Saving Bank's Fast Track Project
Researcher: Miss Phatchari Panunto; **Degree:** Master of Public Administration
Thesis advisors: (1) Dr. Chaloeiphong Misomnai, Associate Professor;
(2) Dr. Surasit Rungruangsil Lecturer; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The objectives of this research were to (1) study the application of Government Savings Bank's Fast Track Project in supervisors (executives) promotion (2) study the effectiveness of the application of Fast Track Project in Human Resource Management, (3) observe the problems and obstacles and recommend appropriate solutions to solve the problems in using Fast Track for promotion purpose.

Population in this research was 662 Government Savings Bank's employees from which 249 samples were randomized. Instrument used was questionnaire examined by experts for validity, with 0.7892 level of reliability. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, t-test, LSD, and stepwise regression with 0.05 level of confidence.

Result of the research showed that (1) the application success of Fast Track Project in supervisors (executives) promotion was in medium level (2) the application of Fast Track Project in supervisors (executives) promotion affected the effectiveness of Human Resource Management in all aspects which were project environment, project implementation factors, project process, and project result (3) problems and obstacles of the application of Fast Track Project in supervisors (executives) promotion were: lack of project application planning, lack of position prescription, criteria, and recruitment and selection procedures, including lack of performance appraisal criteria for those project participants who entered the positions ; solutions were: project application planning should be developed, together with apparent criteria in recruitment and selection, and performance appraisal activities.

Keywords: Evaluation, Fast Track Project, Government Savings Bank

กิตติกรรมประกาศ

งานวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ ประธานกรรมการ และกรรมการทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษาและชี้แนะข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนการตรวจแก้ไข วิทยานิพนธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขจนวิทยานิพนธ์สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านดังที่กล่าวมาเป็นอย่างสูง ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณพนักงานธนาคารออมสินทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ ขอขอบพระคุณคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ ตลอดจนเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่าน สำหรับมิตรภาพ ความช่วยเหลือ และกำลังใจตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาร่วมกัน ตลอดจนเจ้าหน้าที่สำนักบัณฑิตทุกท่าน

คุณค่าและคุณประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแต่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้ที่มีความอนุเคราะห์ช่วยเหลือทุกท่าน

พัชรี ปะนันโต

กรกฎาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ประเด็นปัญหาในการวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์	11
แนวคิดการประเมินผลโครงการ	36
แนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	46
การนำระบบ Fast Track เข้ามาใช้ในองค์การภาครัฐและเอกชน	58
แนวคิดประสิทธิผล	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล	72
การวิเคราะห์ข้อมูล	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	75
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการเลื่อน ตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร)	78
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน กับการเกิดประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลของธนาคาร	93
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทาง แก้ไขการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ใน การเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร)	102
ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน	105
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	121
สรุปการวิจัย	121
อภิปรายผล	129
ข้อเสนอแนะ	133
บรรณานุกรม	136
ภาคผนวก	140
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม	141
ข แบบสอบถาม	143
ค ประวัติและโครงสร้างการบริหารงานธนาคารออมสิน	152
ประวัติผู้วิจัย	158

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	75
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	75
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	76
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน	77
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่ม ที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน	77
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพแวดล้อมของโครงการ	78
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ	81
ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกระบวนการของโครงการ	85
ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ ตอบแบบสอบถามจำแนกตามผลที่เกิดขึ้นของโครงการ	89
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมของความคิดเห็นทั้ง 4 ด้าน	92
ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ ตอบแบบสอบถามด้านการดำเนินงานของธนาคาร ที่ส่งผลกระทบต่อ เกิดประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลของธนาคาร	93
ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ ตอบแบบสอบถามด้านระบบ Fast Track ที่ส่งผลกระทบต่อเกิดประสิทธิผล ของการบริหารงานบุคคลของธนาคาร	96
ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ ตอบแบบสอบถามด้านบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อเกิดประสิทธิผลของ การบริหารงานบุคคลของธนาคาร	99

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 แสดงภาพรวม ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินงานของ ธนาคาร ระบบ Fast Track และบุคคล ที่ส่งผลต่อการเกิดประสิทธิผล ของการบริหารงานบุคคลของธนาคาร	101
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล ในการบริหารงานบุคคลจำแนกตามเพศของพนักงาน.....	108
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของพนักงานจำแนกตามเพศ	109
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบประสิทธิผลใน การบริหารงานบุคคลจำแนกตามอายุ.....	110
ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของ ธนาคารออมสินจำแนกตามอายุของพนักงาน.....	111
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบประสิทธิผลในการ บริหารงานบุคคลจำแนกตามระดับการศึกษา.....	112
ตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบประสิทธิผลในการ บริหารงานบุคคลจำแนกตามอายุงาน.....	113
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบประสิทธิผลในการ บริหารงานบุคคลจำแนกตามการเกี่ยวข้องกับ โครงการทางด่วนพนักงาน.....	115
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของ ธนาคารออมสินกับการเกี่ยวข้องกับ โครงการทางด่วนพนักงาน.....	116
ตารางที่ 4.23 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของการ บริหารงานบุคคลกับปัจจัยในการบริหารงานบุคคลด้วยโครงการทาง ด่วนพนักงานธนาคารออมสิน	118
ตารางที่ 4.24 แสดงผลการทดสอบปัจจัยการประเมิน โครงการที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคล.....	119

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 กระบวนการประเมินโครงการ	44
ภาพที่ 2.2 ประเภทของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	53
ภาพที่ 2.3 การพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	54
ภาพที่ 2.4 แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	55
ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างของกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของหน่วยราชการหนึ่ง	56

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้พยายามสร้างและพัฒนา รูปแบบและเทคนิคต่าง ๆ รวมทั้งมีการนำวิธีการและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ บุคลากรในองค์กร เช่น ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicator) สมรรถนะ (Competency) พนักงานผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Fast Track) ฯลฯ ซึ่งรูปแบบและเทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการเสริม สร้างประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัว อยู่เสมอ โดยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน สร้างความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อประโยชน์และความอยู่รอดขององค์กร

เมื่อทางราชการได้คัดเลือกคนเก่งมาแล้ว ทำอย่างไรจึงจะใช้ประโยชน์จากคนเหล่านั้นให้ ได้สูงสุด พร้อมทั้งก็ต้องรักษาคนเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรต่อไป วิธีการหนึ่งที่จะทำให้สามารถ ใช้ประโยชน์จากคนดีคนเก่งก็คือ การใช้คนให้เหมาะกับงาน ซึ่งงานบางลักษณะจำเป็นต้องได้คน ที่มีความรู้ความสามารถ และมักจะเป็นงานในระดับสูงขององค์กร ยิ่งกว่านี้คนดีคนเก่งจะก้าวขึ้น สู่ตำแหน่งผู้บริหารองค์กรมักใช้เวลานาน เนื่องจากองค์กรภาครัฐ มีการเลื่อนระดับตำแหน่งตาม สายการบังคับบัญชา นอกจากนี้การที่จะจูงใจคนดีคนเก่งเหล่านี้จะต้องมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่ชัดเจนจึง จะทำให้คนกลุ่มนี้มองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ และพึงพอใจที่จะอยู่กับองค์กร ดังนั้นระบบ Fast Track จึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์และรักษาคนดีคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

ธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน โดยอยู่ภายใต้การกำกับของกระทรวงการคลัง แต่เดิมได้รับการกำหนดพันธกิจให้เป็นสถาบันการเงินที่เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการระดมเงินออมมาใช้ในการพัฒนาประเทศ ต่อมาในปัจจุบันธนาคารออมสินได้ปรับเปลี่ยนพันธกิจให้เป็นสถาบันการเงินที่อำนวยความสะดวกโดยตรง แก่รัฐวิสาหกิจ เอกชน และประชาชน เพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ในประเทศ ในการดำเนินงานตามพันธกิจดังกล่าวจะประสบความสำเร็จ

สำเร็จได้จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสูง ส่งผลให้ธนาคารออมสินได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดและรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารงานบุคคลของธนาคาร โดยเฉพาะการนำวิธีการและเทคนิคทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาใหม่ในปัจจุบันเข้ามาใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การนำเอาวิธีการพนักงานผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้ามาใช้โดยเรียกว่า โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน (Fast Track) ให้สนับสนุนการดำเนินงานของธนาคาร ให้บรรลุพันธกิจดังกล่าว

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ควรจะได้ทำการประเมินผลการนำ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารออมสินว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะการศึกษาว่าการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสิน วิธีการดังกล่าวจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้คนคิดคนเก่งได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ได้เต็มที่และยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) ของธนาคารออมสิน
- 2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลการนำ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน
- 2.3 เพื่อนำเสนอถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขการนำ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน ที่นำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร)

3. ประเด็นปัญหาในการวิจัย

การนำ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน จะช่วยให้การดำเนินงานของธนาคารสัมฤทธิ์ผลตามพันธกิจได้หรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นปัญหาในการวิจัย ดังนี้

- 3.1 เมื่อนำ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) ของธนาคารแล้วเกิดผลดีต่อการดำเนินงานของธนาคาร หรือไม่ อย่างไร

3.2 โครงการทางด่วนพนักงาน ธนาคารออมสิน ที่นำมาใช้ในธนาคารฯ ช่วยให้การ บริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่

3.3 โครงการทางด่วนพนักงาน ธนาคารออมสิน ที่ธนาคารนำมาใช้ในการบริหารงาน บุคคล ช่วยให้การดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การสัมฤทธิ์ผลหรือไม่

3.4 โครงการทางด่วนพนักงาน ธนาคารออมสิน ที่ธนาคารนำมาใช้ในการบริหารงาน บุคคล มีปัญหา อุปสรรคเกิดขึ้นหรือไม่ เมื่อเกิดขึ้นแล้วควรแก้ไขอย่างไร และควรมีวิธีการใด ในการพัฒนาให้ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล ที่มีประสิทธิภาพ

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึง แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และได้สรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

4.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variables) ประกอบด้วย

4.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และการเกี่ยวข้องกับ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน

4.1.2 ตัวแบบ *CIPP Model* ของสทัฟเฟิลบีน และกูบา (Stufflebean and Guba : 1971) ได้แก่

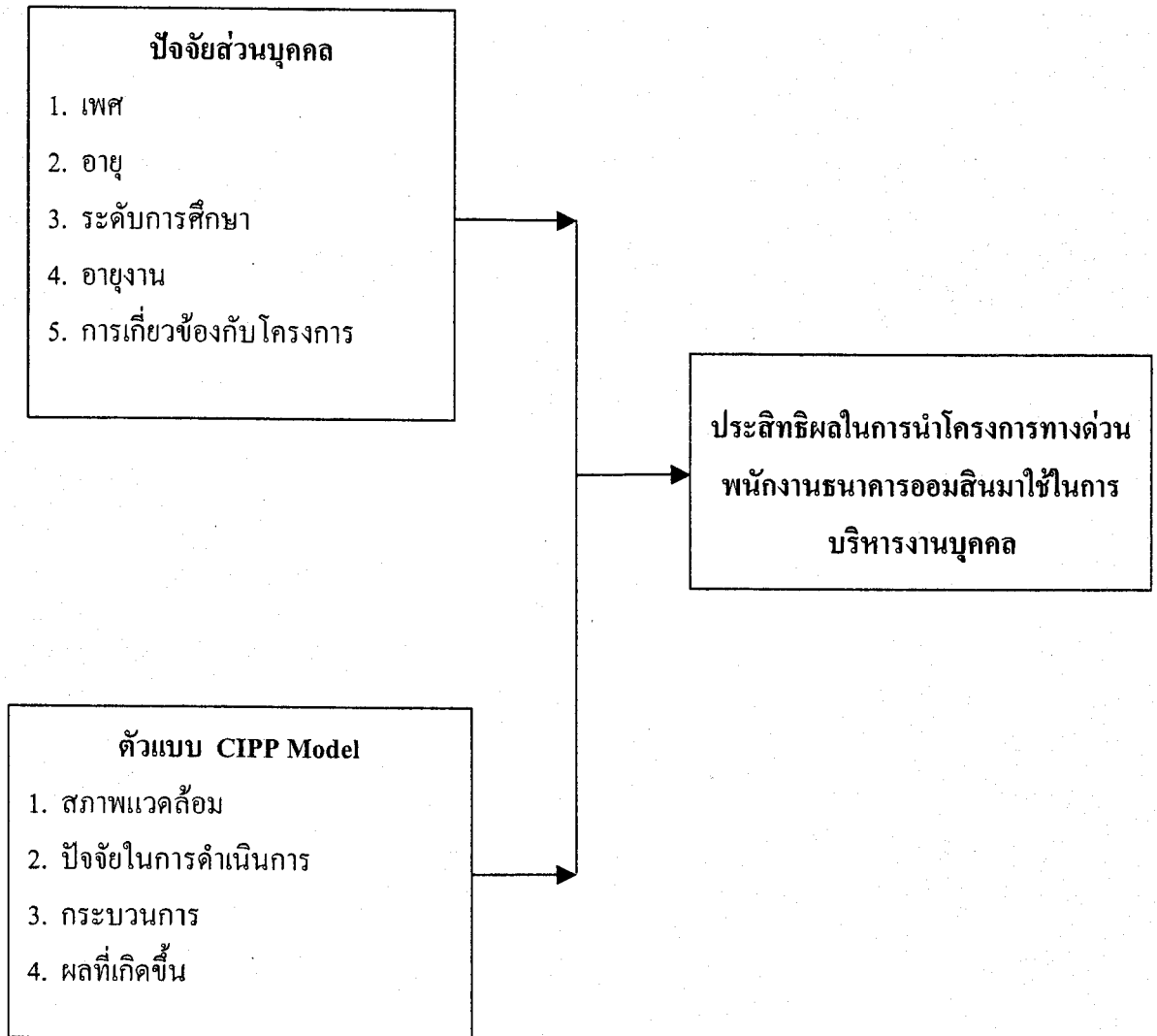
- 1) สภาพแวดล้อม
- 2) ปัจจัยการดำเนินการ
- 3) กระบวนการ
- 4) ผลที่เกิดขึ้น

การประเมินผลโครงการนั้นมีแนวคิดและมีโมเดลในการประเมินหลายอย่าง แต่ในการ ประเมินโครงการครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกตัวแบบซีป หรือ *CIPP Model* มาเป็นตัวแบบ เนื่องจากตัว แบบนี้เป็นตัวแบบที่ได้รับความนิยมกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน อีกทั้งมีความชัดเจนและง่ายต่อ การนำมาใช้

4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ประสิทธิภาพในการนำโครงการทางด่วน พนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคล

ตัวแปรอิสระ
(Independent Variables)

ตัวแปรตาม
(Dependent Variables)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5. สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อตรวจสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน กำหนดระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน ทั้งนี้ได้จำแนกสมมติฐานที่ 1 เป็น 5 สมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.5

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 การบริหารงานบุคคลของธนาคารที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ด้านปัจจัยการดำเนินงานของโครงการ ด้านกระบวนการของโครงการ ด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

ซึ่งในสมมติฐานที่ 2 ประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 4 ด้าน ได้แก่ สมมติฐานย่อยด้านปัจจัยแวดล้อม (Context) ของโครงการ สมมติฐานย่อยด้านปัจจัยในการดำเนินงาน (Input) ของโครงการ สมมติฐานย่อยด้านปัจจัยกระบวนการ (Process) ของโครงการ และสมมติฐานย่อยด้านปัจจัยผลที่เกิดขึ้น (Output) ของโครงการ

สมมติฐานย่อยที่ 2.1

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

สมมติฐานย่อยที่ 2.2

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านปัจจัยการดำเนินงานของโครงการไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทาง
 คำนวณพนักงานธนาคารออมสินในด้านปัจจัยในการดำเนินงานของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับ
 คิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางคำนวณพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการ
 บริหารงานบุคคลของธนาคาร

สมมติฐานย่อยที่ 2.3

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทาง
 คำนวณพนักงานธนาคารออมสินในด้านกระบวนการของโครงการไม่มีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็น
 ที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางคำนวณพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงาน
 บุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทาง
 คำนวณพนักงานธนาคารออมสินในด้านกระบวนการของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มี
 ต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางคำนวณพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคล
 ของธนาคาร

สมมติฐานย่อยที่ 2.4

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทาง
 คำนวณพนักงานธนาคารออมสินในด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการไม่มีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่
 มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางคำนวณพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงาน
 บุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทาง
 คำนวณพนักงานธนาคารออมสินในด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มี
 ต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางคำนวณพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคล
 ของธนาคาร

6. ขอบเขตการวิจัย

6.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของธนาคารออมสินในสำนักงาน
 ใหญ่และพนักงานสาขาจำนวน 662 คน โดยใช้การคำนวณหากลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro
 Yamane ซึ่งจะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 249 คน

6.2 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

ในการทำวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาไว้ 8 เดือน

6.3 กลุ่มตัวอย่าง

ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 249 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดจากประชากร 3 กลุ่มดังนี้

6.3.1 พนักงานซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในกลุ่ม *Fast Track* สังกัดสำนักงานใหญ่ 105 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 40 คน และสาขาจำนวน 142 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 53 คน รวมเป็น 93 คน

6.3.2 พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล จำนวน 80 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 คน

6.3.3 ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 335 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 126 คน

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 พนักงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งสังกัดอยู่ในหน่วยงานของธนาคารออมสิน

7.2 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ข้อมูลเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และท่านจัดอยู่ในกลุ่ม

7.3 เพศ หมายถึง เพศหญิงและเพศชาย

7.4 อายุ หมายถึง อายุของพนักงานธนาคารออมสิน เช่น 20 25 30 ปี

7.5 ระดับการศึกษา หมายถึง การศึกษาขั้นสูงสุดของพนักงาน

7.6 อายุงาน หมายถึง ระยะเวลาในการบรรจุเข้ามาทำงานเป็นพนักงาน ธนาคารออมสินตั้งแต่วันแรกจนถึงปัจจุบัน

7.7 การเกี่ยวข้องกับโครงการ หมายถึง กลุ่มผู้บริหารระดับต้น กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล และผู้ที่อยู่ในกลุ่ม *Fast Track*

7.8 องค์กร หมายถึง ธนาคารออมสิน

7.9 ผู้อยู่ในกลุ่ม *Fast Track* หมายถึง ผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกเข้ามาอยู่ในระบบ *Fast Track*

7.10 ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายบริหารงานบุคคลของธนาคาร

7.11 ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ 8-9

7.12 สภาพแวดล้อม (Context : C) หมายถึง การค้นหาความจำเป็นและการออกแบบ ประเด็นปัญหา เหตุผลและความเป็นมาของโครงการ

7.13 ปัจจัยในการดำเนินการ (Inputs : I) หมายถึง การค้นหาว่าอะไรคือสิ่งที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในสภาพแวดล้อมของโครงการ ความเหมาะสมและความพอเพียงของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการโครงการ เช่น การหาบุคลากรเพิ่ม เป็นการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของโครงการ

7.14 กระบวนการ (Process : P) หมายถึง การบริหารและการจัดกิจกรรมของโครงการ เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นการหาจุดอ่อน - จุดแข็งของโครงการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงการที่แท้จริง เพื่อช่วยให้การดำเนินการในช่วงต่อไปมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

7.15 ผลที่เกิดขึ้น (Product : P) หมายถึง การประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นก่อน / ขณะดำเนินโครงการ ว่าเป็นไปตามความคาดหวังกับวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ เพื่อจะได้นำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจว่า โครงการควรจะดำเนินต่อไป ปรับปรุงแก้ไข หรือยุติ

7.16 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลการเปรียบเทียบว่ากิจกรรมที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ได้ทราบถึงประสิทธิภาพในการนำโครงการทางคว้นพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) ของธนาคารฯ

8.2 ได้ทราบถึงการนำโครงการทางคว้นพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของธนาคารฯ ว่ามีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

8.3 ได้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคของการนำโครงการทางคว้นพนักงาน ธนาคารออมสินมาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของธนาคารฯ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึง แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์ห่ออกมาเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งแนวคิด ทฤษฎีที่นำมาศึกษาประกอบด้วย

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 1.2 การจัดหาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก
 - 1.3 การพัฒนาบุคลากร เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การในการดำเนินงาน โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะเข้าไปรับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา และการให้การศึกษา
 - 1.4 การธำรงรักษาบุคลากร เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน ประโยชน์และบริการ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถ้าองค์การสามารถดำเนินการได้ดี และมีความถูกต้อง จะทำให้องค์การสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าสูงให้อยู่กับองค์การต่อไป
 - 1.5 การใช้ประโยชน์บุคลากรเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการ (assignment) การมอบหมายงาน (delegation) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (job rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
2. แนวคิดการประเมินผลโครงการ
3. แนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS เดิมเรียกว่า Fast Track)
4. การนำแนวคิด Fast Track มาใช้ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน
5. แนวคิดประสิทธิผล
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ได้มีนักวิชาการมากมายอธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ซึ่งในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะนำมากล่าวสรุป เพียงบางท่าน ดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 5) สรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546 : 2) สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษา ให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

พะยอม วงศ์สารศรี (2542 : 5) สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ฉันทานันท์ เขจรนันท์ (2546 : 15) กล่าวไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการ ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมี

คุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

แกรี่ เดสเลอร์ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549 : 18) ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการได้มา การฝึกอบรม การประเมินและการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงาน และให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และด้านความยุติธรรม (Human resource management is the process of acquiring , training , appraising , and compensating employees , and attending to their labor relations , health and safety , and fairness concerns.)

เรย์มอนด์ โน และคณะ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549 : 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติ และระบบซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Human resource management refers to the policies , practices , and systems that influence employees behavior , attitudes , and performance.)

จากความหมายที่ได้ทำการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ว่า หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการแรกซึ่งได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร ตลอดจนถึงการใช้งานบุคลากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

1.2 การจัดหาบุคลากร

การจัดหาบุคลากร ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกในการบริหารงานเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดหาบุคลากรนี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 2 กิจกรรมได้แก่

1.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนกำลังคนถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แผนกำลังคนจะเป็นส่วนที่เพิ่มความพร้อมในการวางแผนบริหารงานในส่วนอื่น ๆ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นี้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่านซึ่งในการศึกษาคครั้งนี้ขอยกตัวอย่างมาเพียง 2 ท่าน ดังนี้

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2548 : 67) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ที่ส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อน

บุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กองวิชาการ 2529 : 1 - 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (supply) ด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนาทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวิเคราะห์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถระบุบุคลากรที่ต้องการในอนาคตได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีการวางแผนในการใช้บุคลากร การพัฒนา การธำรงรักษาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากและมีขั้นตอนที่ซับซ้อน เพราะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับระบบและกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย สุนันทา เลहनันท์ (2546 : 90 - 99) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยพิจารณาถึงความต้องการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ หรืองานที่จะดำเนินการในอนาคต ซึ่งกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพแวดล้อมด้านการเมืองภายในองค์กร เป็นการศึกษากฎีหลังหรือประวัติความเป็นมาขององค์กร แนวคิด วิสัยทัศน์ ปทัสถานและค่านิยมของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อนำผลของการศึกษามาพิจารณาประกอบการวางแผนในขั้นตอนอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวัตถุประสงค์ด้านการขยายหรือการชลอการเจริญเติบโตขององค์กร คือ การศึกษาแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงานต่าง ๆ ขององค์กรทั้งหมด เป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการขยายหรือการชลอการเจริญเติบโต เพราะเป้าหมายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการบุคลากรขององค์กร

การศึกษาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จะทำให้ทราบว่าในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด อย่างไร จึงจะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การบรรจุพนักงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา การพัฒนาชีวิตการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง และอื่น ๆ

วัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสัมพันธ์เชิงสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ของงานหลักอื่นๆ เช่น วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของทักษะที่จำเป็นของการผลิต จำนวนพนักงานที่ต้องการจะต้องสัมพันธ์กับอัตราการเพิ่มของบริการที่จะต้องจัดทำ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบโครงสร้างและการออกแบบงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมีผลกระทบอย่างสูงต่อแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จัดทำขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จัดทำในรูปแบบที่มีความต้องการเพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไม่เพียงแต่จะทำให้้องค์กรต้องการบุคลากรลดลง แต่ทักษะที่ต้องการก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย การตรวจสอบงานและโครงสร้างงานในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้ต้องมีการกำหนดรูปแบบของงานใหม่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และเรื่องอื่น ๆ

ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการออกแบบงานใหม่ที่สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่และตอบสนองความคาดหวังและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคตโดยจำแนกตามกลุ่มงาน คือ การสำรวจทักษะที่ต้องการของแต่ละงาน เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทักษะที่ต้องการของแต่ละงานจะเปลี่ยนตาม เพราะฉะนั้นองค์กรจึงต้องมีรายละเอียดที่สมบูรณ์เกี่ยวกับงาน คำพรรณนาลักษณะงานต้องทันสมัย ระบุหน้าที่ ทักษะ และคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับแต่ละงาน ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะจัดเป็น “ธนาคารข้อมูลทักษะ” (Skills bank) ที่พัฒนาการจัดเก็บโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อให้มีความสะดวก รวดเร็วและง่ายต่อการนำมาใช้

ขั้นตอนที่ 6 คาคคะเนจำนวนบุคลากรส่วนที่ขาด / ส่วนที่เกินของแต่ละกลุ่มงาน เป็นการประมาณการจำนวนบุคลากรของแต่ละกลุ่มงานว่ามีความขาดแคลนหรือมาก

เกินความต้องการหรือไม่ เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการรองรับความขาดแคลน หรือส่วนเกินด้านบุคลากร โดยพิจารณาจากกรอบความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะแผนงานและนโยบายของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทำการคาดคะเนจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการแล้ว ข้อมูลจะถูกนำไปใช้เพื่อการวางแผนปฏิบัติการ โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับตั้งแต่การสรรหาจนกระทั่งถึงการเลิกจ้างงาน

สิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ แผนปฏิบัติการของกิจกรรมหรือภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ แผนการสรรหา แผนการบรรจุ - โอน - ย้าย - เลื่อนตำแหน่ง แผนการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการเกลี้ยกำลัคน และแผนเตรียมกำลัคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง และแผนพัฒนาอาชีพ

ขั้นตอนที่ 8 ตรวจสอบและปรับปรุง เพื่อให้ทราบว่าในระหว่างดำเนินการ หรือปฏิบัติการตามแผนนั้นมีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจะช่วยให้แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2 การสรรหา และการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การ หน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องทำการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถครบถ้วนตามที่งานนั้น ๆ ต้องการ ซึ่งในการทำวิจัยได้ทำการศึกษาดังนี้

1) การสรรหา (Recruitment)

(1) ความหมายการสรรหาบุคลากร นักวิชาการได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้มากมาย ซึ่งในที่นี้ขอยกตัวอย่างมาเพียงสองท่านคือ

พะยอม วงศ์สารศรี (2542 : 112) การสรรหา คือ กระบวนการในการสรรหา แสวงหาและจงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่การแสวงหาคนเข้ามาทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคลากรได้มาสมัครงานในองค์การ การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546 : 139) การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจผู้มีความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดี ที่ตรงตามความต้องการขององค์การมาสมัครงาน เพื่อจะได้ทำการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงาน

จากความหมายของการสรรหาข้างต้น สรุปได้ว่า การสรรหา คือ กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร

(2) **หลักการสรรหาบุคลากร** คือ การกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น โดยเริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม เข้ามาเป็นบุคลากรขององค์การตามหลักการที่ว่า "บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน" การสรรหาบุคลากรที่องค์การทั่วไปนิยมใช้กันมี 2 ระบบ คือ

ก. **ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)** เป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์การ โดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์บรรดา วงสาคณาญาติ พรรคพวก และผู้อยู่ในอุปการะ มีการใช้บารมีของผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์การ ที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยมีต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก

ข. **ระบบคุณธรรม (Merit System)** เป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้หลักของความดี โดยใช้หลักการสรรหาที่ประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

ก) **หลักความเสมอภาค** เป็นการคำนึงถึงสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร

ข) **หลักความสามารถ** เป็นการกำหนดเงื่อนไข การรับสมัครบุคลากร ได้แก่ คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือก หรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

ค) **หลักความมั่นคง** เป็นการให้หลักประกันว่า เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การแล้วจะไม่ถูกให้ออกจากงานง่าย ๆ จะไม่ถูกกลั่นแกล้ง ไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งให้พักงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ ไม่เป็นธรรม หรือมีการเลือกที่รักมักที่ชัง เป็นต้น

ง) **หลักความเป็นกลางทางการเมือง** คือ พนักงานหรือบุคลากรในองค์การต้องวางตนเป็นกลางทางการเมือง ไม่กระทำการใด ๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ฝักใฝ่ อดหนุนพรรคการเมือง หรือนักการเมือง

2) การคัดเลือกบุคลากร (Personnel Selection)

(1) ความหมายของการคัดเลือก ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้มากมาย บางท่านใช้คำว่า “การคัดเลือก” บางท่านใช้คำว่า “การเลือกสรร” ซึ่งทั้งสองคำนี้มีความหมายที่เหมือนกัน

จากศึกษาค้นคว้าและรวบรวม การเลือกสรร หมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ได้ทำการสรรหาทั้งหมดและทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไว้

สุนันทา เลาहनันท์ (2546 : 147) การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลทั้งหลายที่มาสมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการกำลังคน

โดยสรุปแล้ว การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ในการคัดเลือกผู้สมัคร โดยการกำหนดคกฏเกณฑ์ในการคัดเลือกไว้อย่างชัดเจน และดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถหรือทักษะตรงกับลักษณะงาน เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพเหมาะสมและดีที่สุด

(2) หลักสำคัญในการคัดเลือกบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะว่าจะต้องมีบุคลากรมาประจำ เพื่อปฏิบัติตามสายงานการบริหารขององค์กร ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรมีหลักสำคัญ ดังนี้

- ก. พยายามคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
- ข. มีข้อมูลประกอบการเลือกและตัดสินใจดีพอ
- ค. ใช้วิธีการเลือกหลาย ๆ วิธี เนื่องจากวิธีการคัดเลือกแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน จึงต้องพิจารณาลักษณะงานเป็นหลัก
- ง. ไม่ควรตัดสินใจรับหรือไม่รับบุคคลเข้าทำงาน โดยพิจารณาเพียง “คะแนน” การทดสอบที่บุคคลทำได้แตกต่างกัน หรือผลการศึกษา (เกรด) ที่แตกต่างกัน
- จ. มีความยุติธรรม ให้ความยุติธรรมกับผู้สมัครทุกคน โดยใช้ระบบคุณธรรม

ฉ. มีความเที่ยงตรง

(3) วิธีการคัดเลือก ประกอบด้วย

ก. การคัดเลือกโดยการทดสอบ (Testing) คือ เทคนิคการปฏิบัติ การที่เป็นระบบ ประกอบด้วยกระบวนการมาตรฐานสำหรับใช้กับกรองผู้สมัครงานเป็นจำนวนมาก

ข.การคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์ นับว่ามีความสำคัญมาก เพราะว่าผู้สมัครงานซึ่งมาถึงขั้นสัมภาษณ์นี้ เป็นผู้สมัครงานที่มีความคาดหวังมากที่สุดที่จะได้รับการจ้างงาน การสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่ใช้กันเป็นสากลในการคัดเลือกบุคคล เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานตามความเป็นจริง

1.3 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีผลต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคโนโลยีสูง และมีแนวโน้มในการแปรรูปเป็นองค์การขนาดเล็ก จึงจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพในการทำงานสูง และมีความตื่นตัวต่อการปรับสภาพการทำงานให้ก้าวหน้าตามเทคโนโลยีและการบริหารสมัยใหม่ (สุนันทา เลहनันท์ 2546 : 223)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การและให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์การ

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้นำความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ 2 ท่านมาเป็นกรอบ ได้แก่

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 : 198) การพัฒนาพนักงาน หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคต

สุนันทา เลहनันท์ (2546 : 224) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

คณัย เทียมพุม (2527 : 22) กล่าวว่า ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

2. การศึกษา เป็นกระบวนการให้ความรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ช่วยให้บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด

3. การพัฒนา เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้ถึงขีดสูงสุด เพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านส่วนตัวและขององค์กร เป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวไปพร้อม ๆ กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและศักยภาพให้เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยให้มีโอกาสเรียนรู้จากการฝึกอบรม และการพัฒนา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมและทัศนคติที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสนำหน้าในสายอาชีพ

1.3.1 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะมีกลุ่มเป้าหมายที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่ 2 กลุ่มด้วยกันคือ (สุนันทา เลานันทน์ 2546 : 250)

กลุ่มที่ 1 การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดผลงานในหน่วยงาน

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาผู้บริหาร (Executive Development) เป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน โดยปลูกฝังความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นทางการบริหาร สามารถใช้เทคนิคและกลยุทธ์ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น

เทคนิคที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปในการพัฒนาบุคลากร ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร ประกอบด้วย

1) การสอนแนะ (coaching) หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้มีความรู้ในงานนั้น ๆ สอนแนะผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้รู้ว่าจะงานที่ตนได้รับมอบหมายมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร มีเทคนิคและแนวปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้ง่ายและรวดเร็ว และให้คำแนะนำเพื่อชี้ให้เห็นจุดบกพร่องเพื่อหลีกเลี่ยง การสอนแนะเป็นการสอนแบบตัวต่อตัว แต่บางครั้งอาจสอนเป็นกลุ่มได้

ความสำเร็จของการสอนแนะจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้สอน รวมทั้งสติปัญญาและไหวพริบของผู้รับการสอนเป็นสำคัญ ซึ่งก็คือผู้สอนต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีทัศนคติที่จะพัฒนาลูกน้องด้วยความจริงใจ

2) *เกมธุรกิจ (Business games)* เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแข่งขันกันตัดสินใจปัญหาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ โดยการจำลองสถานการณ์สภาพ ขององค์กร บริษัท หรืออุตสาหกรรม โดยมีคู่แข่งอย่างน้อย 2 บริษัท เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความจริงในการดำเนินธุรกิจที่ต้องมีการแข่งขัน

การเล่นเกมธุรกิจ จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้การวิเคราะห์ปัญหา การใช้วิจารณญาณ และการตัดสินใจ หากมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดก็จะเป็นข้อเตือนใจในการดำเนินธุรกิจจริง

3) *กรณีศึกษา (Case study)* คือ การนำเสนอสถานการณ์ที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน หรือจำลองมาจากเหตุการณ์จริง โดยประมวลปัญหาต่าง ๆ มากเป็นเค้าโครงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษา พิจารณาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดจนเสนอแนะแนวทางและวิธีการที่จะแก้ไขปัญหา หรือดำเนินการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์กรณีศึกษาจะต้องไม่นำเหตุการณ์อื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อดึงความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมไว้ที่จุดเดียว คือ จุดที่ต้องทำการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

4) *การสัมมนา (Seminar)* เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษา ค้นคว้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมในเรื่องที่กำหนดหัวข้อไว้อย่างชัดเจน มีกำหนดการและแบบแผนที่แน่นอน โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมบรรยาย อภิปราย หรือเสนอผลงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิกในที่ประชุม หรือเพื่อกระตุ้นความคิดในเรื่องที่สมาชิกจะสามารถนำไปประกอบการพิจารณา และมีส่วนร่วมในการอภิปรายในกลุ่มย่อยต่อไป

กล่าวได้ว่า การสัมมนาต้องอาศัยผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควร จึงจะทำให้กล้าที่จะร่วมอภิปรายหรือวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนั้น ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้แก่กัน และร่วมกันประมวลปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องหรือให้ข้อเสนอแนะในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือทางเลือกที่ดีที่สุด

5) *การจำลองแบบพฤติกรรมจริง (Behavior modeling)* เป็นการฝึกอบรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรม โดยการจัดทำแบบจำลองพฤติกรรมที่อาจเกิดขึ้นจริงในองค์กร และนำเสนอวิธีการแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติเลียนแบบพฤติกรรมการแก้ไขปัญหาที่ประสบผลสำเร็จตามวิธีการที่ผู้แสดงแบบนำเสนอ และรับฟังข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการฝึกหัดเลียนแบบพฤติกรรมจำลองดังกล่าว ก่อนจะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง

การจำลองแบบพฤติกรรมจริงมีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดที่ว่า การได้สังเกตพฤติกรรมที่เกิดขึ้นและได้หัดเลียนแบบพฤติกรรมซ้ำ ๆ จะนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมใหม่ที่ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้

นักพฤติกรรมศาสตร์มีความเห็นว่า การจำลองแบบพฤติกรรมจริงเป็นการฝึกอบรมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ โดยใช้ร่วมกับการใช้วิดีโอ เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมจะเห็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นและข้อบกพร่องของตนเองได้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างดี

6) แบบฝึกหัดการตัดสินใจ (*In-basket technique*) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหารตามสถานการณ์ปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงหรือเหมือนของจริงซึ่งได้จำลองขึ้น โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความสำคัญของงานจากแบบฝึกหัดตัวอย่างทางธุรกิจเกี่ยวกับเอกสาร ซึ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการในเรื่องแต่ละเรื่อง โดยจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงานหรือเรื่องเหล่านั้น และแก้ปัญหาอย่างสมเหตุสมผลภายใต้ข้อจำกัดคือ มีเวลาจำกัด ข้อมูลจำกัดและดำเนินการตามลำพัง

ประโยชน์ที่ได้จากการใช้แบบฝึกหัดตัดสินใจ คือ ช่วยฝึกทักษะในการตัดสินใจให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเรื่องใดควรตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เรื่องใดสามารถผัดผ่อนได้ และเรื่องใดควรมอบให้ผู้อื่นรับผิดชอบ การฝึกในลักษณะนี้จะช่วยให้การบริหารเวลามีคุณค่ายิ่งขึ้นสามารถใช้เวลาอันมีค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7) การฝึกงาน (*Internships*) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้น ด้วยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ เป็นการฝึกอบรมโดยให้ผู้ฝึกงานได้ทดลองทำงานภายใต้การควบคุมดูแลของพี่เลี้ยงหรือผู้ชำนาญงาน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์และความชำนาญก่อนที่จะเข้าไปรับผิดชอบงานจริง ๆ

8) การแสดงบทบาทสมมติ (*Role playing*) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์หนึ่งที่เหมือนในชีวิตจริง โดยจะมีการสังเกต ทำความเข้าใจ ประเมินผลและอภิปราย วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้แสดงบทบาทในภายหลัง สถานการณ์ที่กำหนดให้แสดงนั้น อาจใช้วิธีกำหนดโครงเรื่องอย่างละเอียด แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงไปตามธรรมชาติ ปราศจากการกำหนดไว้ล่วงหน้า (*Spontaneous role-play*) การแสดงบทบาทสมมติจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสสังเกตและทำความเข้าใจในพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ได้ทดลองแสดงพฤติกรรมใหม่ ได้พัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจถึงความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลในสภาพการณ์ต่าง ๆ

9) การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) เป็นการให้พนักงานทดลองปฏิบัติงานหมุนเวียนไปในแต่ละหน้าที่ โดยมีการวางแผนการหมุนเวียนงานจากหน้าที่หนึ่งไปสู่อีกหน้าที่หนึ่ง เป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในหลายๆ หน้าที่ พนักงานได้เรียนรู้เพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ โดยได้รับการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งวิธีนี้จะส่งผลในระยะยาวต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของพนักงาน

วัตถุประสงค์สำคัญของการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน คือ เพิ่มพูนความรู้ของพนักงาน ให้กว้างขวางขึ้น ซึ่งวิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานอื่น ๆ ช่วยทำให้มีประสบการณ์หลากหลายยิ่งขึ้น

10) การสอนโดยใช้แผนการสอนสำเร็จรูป (Programmed instruction) เป็นวิธีการศึกษาและเพิ่มพูนทักษะด้วยตนเอง โดยอาศัยเอกสารสื่อการเรียนการสอนและการวัดผล ซึ่งจัดไว้เป็นขั้นตอนอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะตามวัตถุประสงค์ของการสอน ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามระดับความสามารถของตนเอง

11) การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer based training : CBT) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากโปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพในการเก็บข้อมูล ได้มากและรวดเร็ว วิธีนี้ช่วยให้ผู้ฝึกอบรมเรียนรู้ได้ตามความสามารถและได้ข้อมูลย้อนกลับทันที ทำให้สามารถฝึกและทบทวนบทเรียนจนเข้าใจ หรือเกิดความชำนาญได้ ได้แก่ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยบริหารงานฝึกอบรม

12) การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดเนื้อหา ความรู้ข่าวสารที่เตรียมไว้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยวิธีการพูดของวิทยากร เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจและเกิดการเรียนรู้ โดยที่วิทยากรจะมีอิทธิพลต่อผู้ฟัง เพราะเป็นผู้กำหนดเนื้อหาทั้งในแง่ปริมาณและประเด็นที่จะบรรยาย เป็นผู้สร้างบรรยากาศความสนใจให้เกิดขึ้น

13) การฝึกอบรมในงาน (On the job training : OJT) เป็นวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์จริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน จะได้รับการฝึกฝนให้คุ้นเคยกับเครื่องมือและขั้นตอนในการทำงาน เรียนรู้สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น ๆ

14) การเข้าฝึกหัดงาน (Apprenticeship training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ฝึกหัดงานได้เรียนรู้ทักษะและมีความชำนาญเฉพาะทางหลายๆ อย่างที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพ ประเภทช่างฝีมือ โดยผู้ฝึกหัดงานจะได้รับการอบรมที่มุ่งเน้นการฝึกปฏิบัติกับงานจริง

ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ทางทฤษฎีที่ได้จากการฝึกอบรมในห้องเรียน การเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับการทดลองปฏิบัติงาน ผู้เข้าฝึกหัดงานจะได้รับการอบรมครบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของแต่ละสาขา จนสามารถปฏิบัติงานเองได้และรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง

การฝึกหัดงานเป็นการฝึกอบรมทั้งการฝึกอบรมในงานและการฝึกอบรมนอกรงานเปิดโอกาสให้ผู้ฝึกหัดงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ พร้อมกับได้รับค่าตอบแทนควบคู่ไปด้วย

15) แบบจำลองสถานการณ์ (Simulators) เป็นการฝึกอบรมนอกรสถานที่ โดยจำลองรูปแบบสถานที่และสภาพแวดล้อมให้คล้ายคลึงสภาพจริง เพื่อใช้ฝึกฝนการทำงานบางประเภท มุ่งให้เกิดการเรียนรู้และความชำนาญ วิธีนี้มุ่งเน้นความสมจริงในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการฝึกปฏิบัติ นับตั้งแต่ฝึกด้วยเครื่องจักรธรรมดาไปจนถึงการจำลองด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เหมาะกับงานที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน เครื่องมือมีราคาแพง

16) การฝึกอบรมโดยใช้เครื่องมือและอุปกรณ์จริง (Vestibule training) เป็นการฝึกอบรมนอกรการปฏิบัติงานจริง (Off the job) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้กระบวนการทำงานและวิธีการทำงานจากเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เป็นของจริงในห้องทดลองที่จัดให้มีสภาพใกล้เคียงกับสถานที่ทำงานจริงมากที่สุด ซึ่งวิธีนี้ พนักงานสามารถทดลองและฝึกหัดวิธีการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องไปใช้สถานที่ทำงานจริง ซึ่งอาจจะไปรบกวนทำให้การทำงานตามปกติประจำวันต้องหยุดชะงักหรืออาจทำให้อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ เสียหายเพราะยังไม่มีทักษะในการใช้

1.4 การธำรงรักษาบุคลากร

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2546 : 209) กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรสามารถเลือกคนดีมีความรู้ ความสามารถเข้ามาอยู่ในองค์กรถือว่าเป็นความสำเร็จในเบื้องต้น องค์กรจะต้องรักษาและพัฒนาให้บุคคลคงอยู่กับองค์กร มีกำลังใจที่จะทำงาน และต้องพัฒนาขีดความสามารถให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4.1 ความหมายของการธำรงรักษาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการธำรงรักษาหรือการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 บัญญัติว่า ธำรง หมายถึง ทรงไว้หรือชูไว้ และรักษา หมายถึง ระวัง ดูแลและป้องกัน การธำรงรักษา จึงหมายถึง การระวัง ดูแลและป้องกันให้บุคลากรมีความปลอดภัยและมีสุขอนามัยที่ดี และยังคงปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2526 : 210) การธำรงรักษา หมายถึง ความพยายามในการรักษาบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน

และจากการศึกษาการให้ความหมายของนักวิชาการอีกหลายท่าน สรุปได้ว่า การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและบรรลุเป้าหมายในอาชีพ

สรุปได้ว่า การธำรงรักษา หมายถึง การบำรุงรักษาบุคลากรที่ดี มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงานให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป ด้วยการส่งเสริม จูงใจ พัฒนาเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกก้าวหน้าและมั่นคงในการปฏิบัติงานตามสายอาชีพ

1.4.2 การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาอาชีพ ถือเป็นการสร้างความมั่นคงและก้าวหน้าทั้งในส่วนของผลงานและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาอาชีพมีความสำคัญอย่างมากในการรักษาให้บุคคลอยู่กับองค์กร

อาชีพ หมายถึง งานที่บุคคลกระทำโดยใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถของตน เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพไว้หลายท่าน เช่น

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 173) ให้ความหมายว่า การพัฒนาอาชีพ หมายถึง กิจกรรมทางการบริหารบุคคลที่มีขึ้นเพื่อช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคต ภายในองค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้สูงสุด

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546 : 218) การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของบุคคล เพื่อการวางแผนอาชีพในอนาคต โดยจัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรม และการเสริมประสบการณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ เพื่อให้บุคคลมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองด้านอาชีพอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การพัฒนาอาชีพ หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพและกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

จากที่ได้ศึกษาและได้สรุปความหมายไว้ข้างต้น พบว่า วิธีการพัฒนาอาชีพ สามารถกระทำได้ 2 รูปแบบ คือ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ 2548 : 164-166)

1) การพัฒนาอาชีพโดยองค์การ เป็นกิจกรรมการพัฒนาอาชีพที่องค์กรนำมา ใช้เพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากร ซึ่งการพัฒนาอาชีพโดยองค์การจะมีวิธีการ ดังนี้

(1) การให้ข้อมูลจริงของงาน เป็นการให้ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับงานและองค์การกับบุคคลทั่วไป มักจะกระทำในช่วงของการสรรหาบุคลากรด้วยการสนทนา เอกสาร คำบรรยาย และการเยี่ยมชมสถานที่ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจเนื้องานและองค์การ

(2) การจัดทำแบบจำลองและแนวทางอาชีพ เป็นการกำหนดลำดับขั้นของตำแหน่งงานและความสัมพันธ์ระหว่างสายอาชีพ ผ่านการเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรในแต่ละสายงานเข้าใจงานและเข้าใจลำดับขั้นในสายอาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและวางแผนเกี่ยวกับอนาคตของตนเองได้

(3) การมอบหมายงานที่ทำทาย เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่งานมีความซับซ้อนและมีความรับผิดชอบสูง ซึ่งบุคลากรต้องใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ รวมทั้งต้องศึกษา ค้นคว้า เพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานใหม่ที่ได้รับได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีนี้จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรที่มีศักยภาพ มีความตื่นตัว และพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากเขารู้ว่าได้รับความสำคัญจากองค์การ

(4) การหมุนเวียนงาน จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานที่หลากหลาย รู้จักบุคคลอื่น ๆ ในแต่ละหน่วยงานเพิ่มขึ้น ช่วยทำให้บุคลากรเข้าใจตนเองว่าเขามีความชอบในงานด้านใด อีกทั้งยังช่วยลดความเบื่อหน่ายและการลาออกจากงานของบุคลากรได้ด้วย

(5) การให้ข้อมูลการปฏิบัติงาน เพื่อที่บุคลากรจะได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการเลื่อนตำแหน่งงาน

(6) การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ เป็นการให้คำปรึกษาที่เกี่ยวกับความถนัดในอาชีพ จากการรวบรวมผู้มีความรู้และประสบการณ์ในสายอาชีพมาให้คำปรึกษา เพื่อให้

บุคลากรเข้าใจแนวทางขององค์กร และสามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองได้ ซึ่งจะช่วยลดความสับสนในการพัฒนาตนเอง

(7) การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้แสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับอาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในการพัฒนาอาชีพ ตลอดจนสามารถวางแผนอาชีพของตนได้อย่างเหมาะสม

(8) การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจึงไม่สามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ทัน องค์กรจึงเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถลาเพื่อศึกษาต่อและเพิ่มพูนความรู้

2) การพัฒนาอาชีพโดยบุคลากร มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

(1) การรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง งานที่น่าสนใจ และความ ก้าวหน้าในอาชีพจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

(2) การประเมินความก้าวหน้าและ โอกาส คือการที่บุคลากรนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาศึกษาวิเคราะห์ และประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง รวมทั้งพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดของพัฒนาการด้านอาชีพในอนาคต

(3) กำหนดเป้าหมาย และวิธีการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมา ประกอบการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้แผนอาชีพมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถปฏิบัติได้จริง

(4) ดำเนินการ คือลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางเอาไว้ เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

(5) ประเมินผล ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีข้อบกพร่องอะไร บ้างเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่ต้องการและสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

1.4.3 การเลื่อนตำแหน่งงาน

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการเลื่อนตำแหน่งไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้
 ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 213) กล่าวว่าไว้ว่า การเลื่อนชั้นตำแหน่งงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมีผลดีชอบมากขึ้น และมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะแตกต่างไปจากตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 233) อธิบายไว้ว่า การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนตำแหน่งงานจากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่ง รวมถึงการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานในระดับเดียวกันหรือสูงขึ้น ซึ่งหากเลื่อนสูงขึ้นก็มักจะมีผลดีชอบและมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิมหรือจากตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

จากความความของการเลื่อนตำแหน่งงานข้างต้น กล่าวได้ว่า การเลื่อนตำแหน่งงาน หมายถึง การมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร โดยทั่วไปตำแหน่งที่สูงขึ้นจะมีความหมายครอบคลุมถึงอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น โดยที่การเลื่อนตำแหน่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม บุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากนิติกร 3 เป็นนิติกร 4 หรือนักวิเคราะห์งานขึ้นเป็นนักวิเคราะห์งานอาวุโส เป็นต้น โดยที่การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิมอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุ 2 ประการ คือ เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง และเมื่อมีการขยายงาน

2) การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ บุคลากรจะได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งอื่นนอกสายงานที่ตนเองปฏิบัติ โดยตำแหน่งใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม เช่น หัวหน้าหน่วยการเงินได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการแผนกสารสนเทศ เป็นต้น โดยที่การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพเกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ คือ เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กร และเมื่อขึ้นถึงตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพ

3) การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร บุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารในส่วนงานที่ตนเข้าไปรับผิดชอบ เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากวิศวกรอาวุโสเป็นผู้ดำเนินการฝ่ายควบคุมคุณภาพ เป็นต้น การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารอาจเกิดขึ้นจากตำแหน่งงานบริหารที่ว่างลง หรือเกิดจากการขยายงานขององค์กร

4) การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน บุคลากรจะปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรได้รับเงินเดือนในขั้นสูงสุดของอัตราเงินเดือนในระดับเดิม เช่น ผู้อำนวยการกองระดับ 8 ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนขึ้นเป็นผู้ว่าการกองระดับ 9 โดยที่เขายังปฏิบัติงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเดิม เป็นต้น

1.4.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิยาวี (2516 : 177-178) อธิบายไว้ว่า การประเมินผลงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวง่าย ๆ เป็นการหาประโยชน์หรือดีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินผลงานอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงิน และไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การประเมินผลที่ใช้กันมากก็คือ การประเมินผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548 : 194) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกับวัตถุประสงค์ของงานที่ถูกกำหนดไว้ ตามปกติข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำไปใช้ในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความดีความชอบ และการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรภายในองค์กร

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1) การประเมิน โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Graphic Rating Scale Method) เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดและเป็นที่ยอมรับแพร่หลาย เป็นการให้คะแนนตามระดับผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบของการประเมิน โดยทั่วไปประกอบด้วยคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานและคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ปริมาณและคุณภาพของผลงานตามความรับผิดชอบหน้าที่ การปรับปรุงงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือ การออกแบบแบบประเมินทำได้ง่ายและใช้ง่าย แต่มีข้อเสียคือ การประเมินลักษณะนี้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ประเมิน ซึ่งมักก่อให้เกิดอคติหรือความลำเอียงได้ง่าย

2) การประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า ที่เน้นพฤติกรรมหลัก (Behaviorally Anchored Rating Scale - BARS) คือ การประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่าแบบแรก กล่าวคือ ผู้ประเมินจะกำหนดคำพรรณนาพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงในลักษณะตัวเลขแบบมาตราส่วนประมาณค่า และผู้ประเมินจะเลือกประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับผลงานของผู้ถูกประเมิน ในช่วงเวลาการประเมิน แม้ว่าการประเมินโดยใช้ BARS เป็นเครื่องมือจะมีความยุ่งยากและใช้เวลามากในการพัฒนา แต่ก็มีข้อดีคือ ช่วยลดความเป็นอัตนัยและความมีอคติของผู้ประเมินในกรณีที่ผู้ประเมินไม่มีคำพรรณนาพฤติกรรมที่จะประเมินที่แน่นอน แต่ก็อาจมีปัญหาเนื่องจากพฤติกรรมการทำงานของผู้ประเมินไม่คงเส้นคงวา

3) การประเมินพฤติกรรมโดยการสังเกต โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Behavioral Observation Scale - BOS) คือ การประเมินที่มีพื้นฐานมาจากการประเมินแบบ BARS โดยที่ BARS และ BOS พัฒนามาจากเหตุการณ์วิกฤติ BOS จะรวมพฤติกรรมทุกพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิผล หรือพฤติกรรมที่อาจส่งสัญญาณถึงการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผล

4) การประเมิน โดยการจัดลำดับพนักงาน (Alternation Ranking Method) เป็นการเรียงลำดับพนักงานจากคนที่ปฏิบัติงานดีมากที่สุดไปสู่อันที่ปฏิบัติงานได้ด้อยที่สุด ตามคุณลักษณะที่กำหนดจนครบทุกคน

5) การประเมิน โดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) การประเมินวิธีนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในองค์การที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งครอบคลุมภารกิจหลัก ๆ ขององค์การ โดยการระบุผลงานหลัก และประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานหลักนั้น ๆ เช่น ในภาคธุรกิจ มุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการผลิต การตลาด และการบริการลูกค้า ส่วนภาคราชการมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามผลงานหลัก 4 ด้าน ได้แก่

(1) มิติด้านประสิทธิผล ตามแผนการปฏิบัติราชการ เป็นการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชน

(2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและในการให้บริการที่มีคุณภาพ

(3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น

(4) มิติด้านการพัฒนาองค์การ แสดงความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์การ และการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ

6) ศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) เป็นการประเมินแบบผสมผสานโดยการประเมินศักยภาพของบุคลากรหลายๆ ด้าน จากสถานการณ์ที่สร้างขึ้น โดยใช้ผู้ประเมินอิสระมากกว่า 1 คน ศูนย์การประเมินมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อคัดเลือกพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ศูนย์การประเมินเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้ความสามารถในมิติที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยการทำแบบฝึกหัดซึ่งจำลองสถานการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจริงในงาน เพื่อประเมินผลงานในอดีตและเพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพการทำงานในอนาคต

7) การประเมินแบบ 360 องศา (The 360 – Degree Feedback Evaluation) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ซึ่งครอบคลุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) สำหรับการประเมินจากกลุ่มคนหลายระดับทั้งภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน เพื่อนร่วมงาน สมาชิกของทีม ลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

องค์การ การใช้ผู้ประเมินหลายฝ่ายมีข้อดีในแง่ความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน และเป็นแนวทางการป้องกันปัญหาอคติความทางกฎหมายที่ดี

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากผู้บริหารสามารถนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางหรือมาตรฐานที่องค์การต้องการได้ นอกจากนี้ยังสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การในหลายด้าน เช่น สร้างความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จูงใจให้บุคลากรปรับปรุงตัวเอง เป็นต้น

1.4.5 ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

1) ค่าตอบแทน เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ดังนั้นผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดค่าตอบแทนขององค์การ ควรจะเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ เพื่อให้สามารถพิจารณากำหนดค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548 : 214) ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผล ประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่นที่องค์การได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

จากการค้นคว้าสามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งหมายรวมถึงค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เป็นรางวัลเพื่อจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมขวัญกำลังใจและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

(1) การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินค่างานเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินค่างาน ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการจัดเรียงลำดับงานตามความสำคัญ เพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยที่การประเมินค่างานสามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

ก. การประเมินค่างานเชิงคุณภาพ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการจำแนก เปรียบเทียบ และจัดลำดับงานตามความสำคัญ

ข. การประเมินค่างานเชิงปริมาณ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงานในรูปของตัวเลข

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากร เนื่องจากการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงงานตามลำดับความสำคัญ โดยผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนสามารถนำข้อมูลมาใช้งานได้โดยตรง การกำหนดค่าตอบแทนสามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

ก) การพิจารณาลักษณะงาน ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาลักษณะงานเพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทน โดยการพิจารณาลักษณะงานจะสามารถกระทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

(ก) วิธีการจัดลำดับความสำคัญ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบความสำคัญของแต่ละงาน แล้วทำการจัดเรียงลำดับตามความเหมาะสม ซึ่งจะมีข้อดีที่สามารถดำเนินการได้ง่าย รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจว่างานใดมีความสำคัญมากกว่ากัน หรือการอธิบายว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ตลอดจนเป็นการยากแก่องค์การที่จะหาบุคลากรที่มีความเข้าใจในงานแต่ละชนิดได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการประเมินค่างาน เพื่อที่จะสามารถประเมินค่างานได้อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้

(ข) วิธีการกำหนดราคาตลาด วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะทำการศึกษาข้อมูลและรายละเอียดของงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ตลอดจนทำการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจากภายนอกองค์การ แล้วนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกัน

(ค) วิธีการอาศัยราคาตลาดเป็นแนวทาง วิธีการนี้พัฒนาขึ้นมาจากวิธีการกำหนดราคาตลาด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากราคาตลาดจะเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนตามความเป็นจริง

(ง) วิธีการกำหนดตำแหน่ง ผู้ที่หน้าที่ศึกษางานจะทำการจำแนกงานออกเป็นกลุ่ม แล้วทำการศึกษาเปรียบเทียบในรายละเอียด โดยสามารถปฏิบัติได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาอาชีพ วิธีการนี้ ผู้ทำการศึกษายะทำการจำแนกประเภทงาน ทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานที่อยู่ในกลุ่ม

อาชีพเดียวกัน จากนั้นก็จะนำข้อมูลที่ได้ไปทำการศึกษาและเปรียบเทียบกับงานที่อยู่ในกลุ่มอาชีพอื่น

2. การกำหนดชั้นงาน วิธีการนี้ผู้ทำการศึกษาจะทำการศึกษาชั้นของงานขึ้นตามความสำคัญ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่า และการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน

ข) การพิจารณาปัจจัยในการปฏิบัติงาน วิธีการนี้ผู้ทำการศึกษาจะกำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน โดยสามารถปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

(ก) วิธีการกำหนดคะแนนเป็นตัวเลขวิธีการนี้จะศึกษาปัจจัยของแต่ละงาน แล้วทำการกำหนดคะแนน เพื่อสร้างมาตรฐานและความชัดเจนในการพิจารณา กำหนดค่าตอบแทน

(ข) วิธีใช้ปัจจัยอื่นแทนปัจจัยการปฏิบัติงาน วิธีนี้ผู้ทำการศึกษาจะให้ความสำคัญกับปัจจัยแวดล้อมอื่นที่นอกเหนือจากปัจจัยในการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน เช่น อายุงาน ประสบการณ์ และการศึกษา เป็นต้น

การกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละวิธีจะมีลักษณะเด่นและด้อยที่ต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้กำหนดค่าตอบแทนที่จะตัดสินใจเลือกใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ ยุติธรรม และเหมาะสมกับเหตุการณ์มากที่สุดมาใช้งาน

2) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

สวัสดิการเป็นสิ่งที่ต้องการหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ต้องการสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร (ณัฐพันธ์ เฆรนนท์ 2545 : 236 -237)

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่องค์กรจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับ ซึ่งอาจกำหนดเป็นเงินหรือเป็นสิทธิประโยชน์บางอย่าง หรืออาจเป็นสิ่งของก็ได้ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกันคือ

1. สวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับเงิน เช่น โบนัส ค่าครองชีพ ค่านายหน้า ค่าเดินทาง/ค่าน้ำมัน ค่าอาหาร ค่าเบี้ยขยัน ค่ารักษาพยาบาล ผลประโยชน์เมื่อออกจากงาน เป็นต้น

2. สวัสดิการและประโยชน์เกี่ยวกับที่ไม่เป็นเงิน เช่น วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลาตามที่กฎหมายกำหนด

1.5 การใช้ประโยชน์จากบุคลากร

1.5.1 การมอบหมายงาน (Delegation)

เสนาะ ดิยาวี (2546 :128-133) ได้กล่าวไว้ว่า การมอบหมายงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารงานระดับสูงมอบหมายงานให้ผู้บริหารที่อยู่ในระดับล่างสามารถใช้อำนาจตัดสินใจในการบริหารได้ระดับหนึ่ง จะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง การมอบหมายงานถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการกระจายอำนาจว่าประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ซึ่งสามารถนำมาใช้ในองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ง่าย แต่ไม่เหมาะกับระบบราชการ

การมอบหมายงานถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้ว่าผู้บริหารระดับสูงได้มอบหมายงานให้กับผู้บริหารระดับล่าง แต่ความรับผิดชอบยังคงมีอยู่ การมอบอำนาจเป็นเพียงการแบ่งอำนาจไปให้แต่ไม่ได้ให้ความรับผิดชอบไปด้วย ทั้งนี้ การมอบหมายงานมีประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง เพราะทำให้มีเวลาสำหรับนำไปใช้งานในด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะงานด้านการวางแผนและจูงใจพนักงาน กระบวนการในการมอบอำนาจมีอยู่ด้วยกัน 4 กระบวนการ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือผลที่จะได้รับจากการทำงาน การกำหนดงานส่วนใดส่วนหนึ่งให้ทำ การมอบอำนาจในการทำงานนั้น และให้บุคคลรับผิดชอบในความสำเร็จของการทำงานนั้น

การมอบหมายงานจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การสร้างแนวคิดหรือทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงาน ส่วนที่สองคือ แนวทางในการมอบหมายงาน

1) การสร้างทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีเพื่อให้ตัวเองยอมรับแนวความคิดของการมอบหมายงาน การสร้างทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงานคือ

(1) ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น คือ ผู้บริหารต้องเต็มใจที่จะยอมรับและเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นได้ แม้ว่าการตัดสินใจของแต่ละคนจะแตกต่างกันในวิธีการหรือแนวทาง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าความคิดหรือการตัดสินใจนั้นจะผิดพลาดเสมอไป อาจมีส่วนที่ดีและนำไปใช้ได้ การยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นจะทำให้ได้ความคิดที่แปลกใหม่และเป็นการช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าแสดงออก

(2) *ยอมปล่อยอำนาจให้คนอื่น* ผู้บริหารจะต้องเป็นคนไม่หวงอำนาจ คือ ยอมให้คนอื่นมีอำนาจบ้างก็จะทำให้การมอบหมายงานมีประสิทธิภาพ และตัวเองก็จะมีเวลาไปทำงานอื่นที่มีความสำคัญและมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรมากขึ้น

(3) *ยอมให้คนอื่นทำผิด* แม้ว่าผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดความผิดพลาดขึ้นแต่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการที่จะมอบหมายงานให้คนอื่นทำ ความผิดนั้นแม้จะเกิดความเสียหายแก่องค์กร ผู้บริหารต้องถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาคน เมื่อมอบหมายงานไปแล้วผู้บริหารจะต้องกำหนดจุดหรือระบบในการควบคุมไม่ให้เกิดความผิดพลาดร้ายแรง และโดยเฉพาะความผิดซ้ำ ๆ จะต้องป้องกันและหลีกเลี่ยงให้ได้

(4) *ยอมไว้ใจคนอื่น* เมื่อมอบหมายงานให้ใครแล้วจะต้องคิดว่าคน ๆ นั้น เป็นคนที่มีความเป็นผู้ใหญ่ มีเหตุผล และสามารถใช้ดุลพินิจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อถือในตัวบุคคลอื่น

(5) *การกำหนดระบบควบคุมห่าง ๆ* เพราะการมอบหมายงานไม่ใช่เป็นการให้อำนาจขาดลอยไป แต่เป็นการให้เพียงชั่วคราว ผู้บริหารจึงต้องติดตามผลงานตลอดเวลา แต่ต้องไม่มากจนเกินไปเพื่อไม่ให้ผู้รับมอบอำนาจขาดอิสระหรือรู้สึกอึดอัด

2) *แนวทางในการมอบหมายงาน* การมอบหมายงานนอกจากจะลดภาระของ ผู้บริหารแล้ว ผู้รับมอบหมายงานต้องทำงานให้ได้ผลเช่นเดียวกันกับที่ผู้บริหารทำเอง ซึ่งแนวทางที่ควรใช้ในการมอบหมายงาน คือ

(1) *มอบหมายงานและอำนาจอย่างชัดเจน* ก่อนที่จะมอบหมายงานผู้บริหารจะต้องเข้าใจนโยบายหรือเป้าหมายการปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้ทราบว่ามีอำนาจและความรับผิดชอบที่จะมอบให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จ

(2) *เลือกคนให้ตรงกับงาน* คือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานนั้นได้

(3) *เปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา* คือ ให้โอกาสแก่ผู้รับมอบหมายงานได้ติดต่อได้เสมอ เพราะในขณะที่ปฏิบัติงานอาจมีปัญหาหรือต้องการขอคำปรึกษาแนะนำ

(4) *กำหนดระบบควบคุมงานที่มอบหมายงานไปแล้ว* เพราะผู้บริหารจะผลักระบบการรับผิดชอบของตนให้ผู้ใช้บังคับบัญชาไม่ได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีในการควบคุมโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวในการทำงานของผู้รับมอบหมายงาน เพื่อให้รู้ว่าจะงานก้าวหน้าไปอย่างไร

(5) *ต้องให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานสำเร็จ*

ก. วิธีการมอบหมายงาน

ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ตัวเองทำได้ดี หรือมีความชำนาญอยู่แล้ว และเก็บงานที่ตัวเองทำได้ไม่ดีหรือยังไม่ชำนาญไว้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาตัวเอง วิธีการที่ผู้บริหารต้องกระทำเมื่อมอบหมายงานไปแล้ว คือ

ก) ถ้าผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปแล้ว จะต้องไม่ตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ อีกเลย แต่ถ้าผู้ได้รับมอบหมายงานมาขอคำแนะนำและให้ตัดสินใจให้ ก็ควรให้คำปรึกษาและให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเอง

ข) หากผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงานมาขอคำปรึกษา อย่าตอบคำถามหรือบอกข้อเสนอแนะตรง ๆ แต่ช่วยเขาคิดวิธีแก้ปัญหาเพื่อให้เขากลับไปตัดสินใจแก้ ปัญหาด้วยตนเองในภายหลัง

ค) อย่าเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ หรือคำสั่งของผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงานไปแล้ว ยกเว้นในสถานการณ์วิกฤตหรือมีความจำเป็น ซึ่งผู้บริหารต้องบอกหรือขอให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจนั้น

ง) จงยืนอยู่ข้างเดียวกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายอำนาจ คือให้ เกียรติ สนับสนุนและยอมรับการตัดสินใจนั้น

จ) จำไว้ว่าหากผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงานทำงานผิดพลาดหรือไม่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องได้รับการตำหนิดด้วยเสมอ เพราะเป็นความผิดของผู้บริหารที่เลือกคนทำงานผิด ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีโอกาสที่จะพัฒนาและได้รับความก้าวหน้าโดยเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้บริหารต้องให้โอกาสแต่ละคนได้แสดงความสามารถหรือหาข้อดี ข้อเสีย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

ฉ) หากผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงานทำงานผิดพลาด จงให้กำลังใจ เพราะการทำผิดของคนมองเห็นง่ายกว่าการทำถูก อย่าคว่นตำหนิ

ช) จำไว้ว่าความรับผิดชอบขั้นสุดท้ายเป็นของผู้บริหาร แม้ผู้ได้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบโดยตรงให้ระลึกเสมอว่างานนั้นมอบหมายได้แต่ความรับผิดชอบนั้นมอบหมายไม่ได้

1.5.2 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job rotation)

เป็นการให้พนักงานทดลองปฏิบัติงานหมุนเวียนไปในแต่ละหน้าที่ โดยมีการวางแผนการหมุนเวียนงานจากหน้าที่หนึ่งไปสู่อีกหน้าที่หนึ่ง เป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในหลาย ๆ หน้าที่ พนักงานได้เรียนรู้เพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ โดยได้รับการสอน

งานจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งวิธีนี้จะส่งผลในระยะยาวต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของพนักงาน

วัตถุประสงค์สำคัญของการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน คือ เพิ่มพูนความรู้ของพนักงานให้กว้างขวางขึ้น ซึ่งวิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานอื่น ๆ ช่วยทำให้มีประสบการณ์หลากหลายยิ่งขึ้น

2. แนวคิดการประเมินผลโครงการ

2.1 ความหมายของการประเมินผลโครงการ

การประเมินผลโครงการถือได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการตัดสินใจคุณค่าและควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ ซึ่งจากที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการประเมินผลโครงการไว้หลายท่าน

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2541 : 17) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลและการวิจัยประเมินผลว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบสำหรับคำถามที่ว่า นโยบาย แผนงาน โครงการ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้แต่ต้นหรือไม่ และระดับใด ส่วนการวิจัยประเมินผล หมายถึง การประเมินสถานะแวดล้อม การประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินกระบวนการ การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ และยังเป็นการนำระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมและพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานวิจัยประเมินผลอีกด้วย

สมยศ โชติเกษมศรี (2540 : 5) ให้ความหมายว่า การประเมินผลโครงการ เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินงานตามโครงการ เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจคุณค่าของโครงการ เพื่อป้องกันจุดเด่นและจุดด้อยของโครงการอย่างมีระบบ แล้วตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นเพื่อการดำเนินงานหรือยุติการดำเนินงานตามโครงการต่อไป

นิศา ชูโต (2531 : 9) ให้ความหมายว่า การประเมินผลโครงการ หมายถึง กิจกรรมการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ความหมาย ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความต้องการ การหาแนวทางและวิธีการปรับปรุงวิธีการจัดการเกี่ยวกับโครงการและหาผลที่แน่ใจว่าเกิดจากโครงการเพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

รอสซี่ และฟรีแมน (Rossi & Frddman , 1982) ให้ความหมายของคำว่า ประเมินผล ว่าหมายถึง แบบแผนในการกำกับ ควบคุมการดำเนินการใช้โครงการและการประเมินค่าคุณประโยชน์ของโครงการ

จากความหมายที่ได้ทำการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลโครงการ หมายถึง การวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของโครงการ และ การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์หรือการใช้ความรู้ทางการวิจัยทางสังคมศาสตร์ แสวงหาข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและเชื่อถือได้เกี่ยวกับผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการ เพื่อนำมาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะใช้ตัดสินใจว่า โครงการดังกล่าวดีหรือไม่คืออย่างไร หรือเพื่อตัดสินใจว่าผลของกิจกรรมที่วางไว้ในโครงการประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือไม่

2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการ (Program Evaluation Purpose) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการที่กำหนดได้ชัดเจนอย่างเฉพาะเจาะจงสามารถตรวจสอบได้ตลอดจนมีความเป็นไปได้ในความต้องการจากการทำการประเมินผล ได้แก่ (รัตนะบัวสนธิ์ , 2538 : 18)

2.2.1 เพื่อช่วยในการตัดสินใจนำโครงการไปใช้ ซึ่งได้แก่ การประเมินว่าโครงการที่จัดทำขึ้นนั้นมีความจำเป็นมากน้อย หรือมีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีความเป็นไปได้หรือคุ้มค่างบเงินทุนเพียงไร โครงการเป็นที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมายหรือจะได้รับการสนับสนุนแค่ไหน รวมทั้งขนาดและขอบเขตการนำโครงการไปใช้กว้างหรือแคบ เป็นต้น

2.2.2 เพื่อช่วยตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ โดยต่อเนื่องต่อไป หรือการขยายโครงการและการรับรองโครงการ ซึ่งได้แก่ การประเมินภายหลังจากโครงการได้ดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว เป็นการประเมินเพื่อจะรู้ว่าโครงการดังกล่าวยังมีความจำเป็นต้องจัดให้มีอยู่อีกต่อไปหรือไม่ ผลที่ได้จากการดำเนินโครงการได้รับผลตอบแทนคุ้มค่างบทุนที่สูญเสียไปมากน้อยเพียงใด และโครงการที่ดำเนินการไปนั้นก่อให้เกิดผลข้างเคียงทั้งทางบวกและทางลบหรือไม่

2.2.3 ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินเมื่อโครงการได้มีการนำไปดำเนินการใช้ระยะหนึ่ง หรือเป็นการประเมินในช่วงการดำเนินโครงการ ทั้งนี้โดยทำการประเมินเพื่อปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ของโครงการอื่นได้แก่

1) วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อที่จะรู้ว่าวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ นั้นมีการดำเนินโครงการไปชั่วขณะหนึ่งมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ หรือได้รับการยอมรับ สนับสนุนร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ได้รับการยอมรับสนับสนุนร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

2) เนื้อหาของโครงการ เป็นการพิจารณาว่าเนื้อหาสาระกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในโครงการมีความครอบคลุมเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์โครงการหรือไม่ ลำดับขั้นตอนของกิจกรรมเป็นไปตามลำดับที่จะเอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่เพียงใด

นอกจากนี้ก็ยังพิจารณาอีกว่าเนื้อหาของโครงการดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับภูมิหลังหรือพื้นเพเดิมของกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการจากโครงการมากน้อยเพียงใด

3) *วิธีดำเนินโครงการ* โดยพิจารณาว่าโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น มีกลุ่มเป้าหมายร่วมโครงการเป็นจำนวนเท่าไร ครบหรือไม่ตามที่กำหนดไว้ โครงการมีผู้ร่วมงานเพียงพอหรือไม่ โครงการมีการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมเป็นอย่างไร กลุ่มเป้าหมายผู้ร่วมโครงการได้รับการเสริมแรงหรือการสร้างแรงจูงใจอย่างไร เป็นต้น

4) *สภาวะแวดล้อมของโครงการ* หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายทางการเมืองหรือการบริหารของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการว่าการให้สนับสนุนการดำเนินโครงการหรือไม่อย่างไร สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานในโครงการมีลักษณะเช่นไร ขัดแย้งกันหรือไม่ เป็นอุปสรรคต่อการที่จะดำเนินการต่อไปเพียงใด ทรัพยากรสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการมีเพียงพอมากน้อยเพียงใด ตลอดจนกระทั่งการยอมรับหรือให้การสนับสนุนและการต่อต้านของสาธารณะที่มีต่อโครงการเป็นไปในทิศทางใด

2.2.4 *เพื่อที่จะได้รับข้อเท็จจริง* เกี่ยวกับการให้ความสนับสนุนโครงการ จากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ การพิจารณาความสนับสนุนโครงการสาธารณชน การเมือง แหล่งเงินทุน รวมทั้งนักวิชาชีพอื่น ๆ โดยต้องการรู้ว่าแหล่งดังกล่าวนี้มีแหล่งใดบ้างให้การสนับสนุนโครงการอย่างแท้จริงเมื่อมีการดำเนินโครงการอยู่ในขณะนั้น

2.2.5 *เพื่อที่จะได้รับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการขัดขวางหรือต่อต้านโครงการ* จากแหล่งต่าง ๆ ในทางตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการในข้อที่ 4 นอกจากเราจะต้องรู้ถึงแหล่งที่ให้การสนับสนุนโครงการแล้ว ในการดำเนินโครงการใด ๆ ก็ตามบางครั้งโครงการดังกล่าวนั้นก็ได้รับการขัดขวางต่อต้านให้การดำเนินโครงการไม่อาจเป็นไปได้อย่างสะดวกและวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้อาจจะไม่ได้รับการตอบสนอง ดังนั้นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อพิจารณาว่าแหล่งใดบ้างที่ขัดขวางโครงการจึงเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพื่อจะได้หาทางแก้ไข ปรับปรุงให้ดำเนินโครงการให้มีความเป็นไปได้โดยสะดวกต่อไป

2.2.6 *เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการพื้นฐานด้านต่าง ๆ* ซึ่งหมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในพื้นฐานอื่นที่นอกจากความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการที่ทำการประเมินว่ามีผลต่อโครงการ ได้แก่ พื้นฐานด้านการศึกษา ด้านจิตวิทยา ด้านสังคมวิทยา และด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น

2.3 ความสำคัญของการประเมินผลโครงการ

การประเมินโครงการเป็นกระบวนการหนึ่งที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ที่รู้จักใช้ ไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการหรือผู้บริหารก็ตาม การประเมินโครงการมีความสำคัญต่อกระบวนการ

ทำงานของหน่วยงานนั้น เพราะการประเมิน โครงการช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น การประเมินจึงมีความสำคัญต่อการทำงานทุกชนิดทุกประเภท ซึ่งจากที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้า สามารถสรุปความสำคัญของการประเมินผลโครงการได้ดังต่อไปนี้

2.3.1 สร้างสรรค์แผนโครงการที่มีคุณภาพ แผนโครงการต่าง ๆ มีจำนวนมาก จึงต้องมีการถกเถียงกันเรื่องแผนโครงการที่มีที่พอทำได้ การประเมินจะมีความสำคัญมากที่จะช่วยให้เกิดการวิเคราะห์ตัดสินใจในความเป็นไปได้ของแผนโครงการ ทำให้ได้แผนโครงการที่มีคุณภาพ ดำเนินการแล้วเกิดประโยชน์คุ้มค่าต่อการที่จะปฏิบัติ

2.3.2 ป้องกันแก้ไข ปัญหาอุปสรรคได้ดี เมื่อเริ่มต้นแผนโครงการ หากมีการประเมินสภาพที่อาจเป็นข้อจำกัดของการทำงาน จะทำให้คาดการณ์ได้ว่าปัญหาอุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นได้ ทำให้สามารถหาแนวทางที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้นเกิดขึ้น และระหว่างที่ปฏิบัติงานตามแผนหากมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ทราบผลสำเร็จและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอน ทำให้ทราบว่ามียะไรสิ่งใดเกิดขึ้น เกิดขึ้นเพราะสาเหตุใด ผู้รับผิดชอบสามารถนำสิ่งที่เป็นผลสำเร็จเป็นสิ่งที่ดีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานต่อไป และสิ่งใดที่เป็นปัญหา ผู้รับผิดชอบสามารถที่จะขจัด หรือหาทางแก้ไข เพื่อให้แผนโครงการดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นและเกิดผลดี

2.3.3 บริหารงานอย่างมีคุณภาพ การประเมินทำให้ผู้บริหารทราบข้อมูลต่างๆของการทำงานกับข้อมูลที่เป็นผลสำเร็จและความล้มเหลว ข้อมูลที่เป็นส่วนส่งเสริมงานและส่วนผลักดันให้งานตกต่ำ ทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาใคร่ครวญตัดสินใจสั่งการในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

2.3.4 ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างประหยัด กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นมุ่งหวังที่จะใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่ามีผลงานที่ออกมาได้ผลมากกว่าทรัพยากรที่ลงทุนไป การประเมินจะช่วยให้ทราบว่า แผนโครงการนั้นใช้ทรัพยากรไปมากน้อยเท่าไร และผลงานที่ออกมา มีปริมาณคุณค่ามากน้อยเพียงใด คุ้มค่าการลงทุนและสมควรที่จะทำต่อไปหรือไม่

2.3.5 ทราบผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไปแล้วทุกคนต้องการที่จะทราบผลของการทำงานด้วยกันทุกคน ทุกคนต้องการทราบความก้าวหน้าของการทำงานว่าที่ไปแล้วมีสิ่งใดที่เพิ่มขึ้นมา สิ่งที่เพิ่มขึ้นมามากน้อยเพียงใด ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และเมื่อสิ้นสุดการทำงานแล้วผลลัพธ์ที่ออกมาเป็นอย่างไร มีผลดี สัมฤทธิ์ผล มีปริมาณมากพอกับสิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือไม่ การประเมินจะช่วยให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน การประเมินจึงเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้รับผิดชอบยินดีกับผลงานที่สำเร็จ และไม่ต้องสูญเสียเวลากับงานที่ไม่ประสบความสำเร็จด้วยการขจัดงานนั้นออกไป หรือแก้ไขปรับปรุงใหม่ให้ดีกว่าเดิม

2.3.6 ก่อให้เกิดการพัฒนา การพัฒนาเป็นการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้แก่บุคคลและสังคม แผนโครงการ โดยการพัฒนาต่าง ๆ นั้นมุ่งที่จะให้เกิดการพัฒนาต่อบุคคลและสังคม การประเมินจะช่วยให้เกิดการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาเนื้อหา และแนวทางการพัฒนาที่ดี และเมื่อมีการนำแผนโครงการพัฒนาไปปฏิบัติแล้ว มีสิ่งใดที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง การประเมินจะเป็นเครื่องมือบ่งชี้ให้ผู้รับผิดชอบทราบ เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาที่ดีที่สุดอีกรูปแบบหนึ่ง ส่งผลให้มีแผนโครงการพัฒนาที่มีคุณภาพซึ่งต้องอาศัยการประเมินที่มีคุณภาพเช่นเดียวกัน

2.3.7 รายงานอย่างน่าเชื่อถือ การรายงานเป็นภาระหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้รับผิดชอบที่ต้องทำให้ผู้รับผิดชอบหน่วยเหนือได้ทราบ เพื่อให้ได้การสนับสนุนต่อไป รายงานที่น่าเชื่อถือ มีเหตุผล จึงจะสามารถชี้แจง จูงใจให้แผนโครงการที่จะกระทำต่อไปได้รับการสนับสนุน การจะทำให้รายงานถูกต้องน่าเชื่อถือขึ้นจำเป็นต้องอาศัยการประเมินเข้ามาช่วยเพื่อให้ได้ข้อมูล ข้อวิเคราะห์ตัดสินคุณค่าของงานที่กระทำลงไปว่าดีหรือไม่อย่างไร อันจะทำให้ผู้รับผิดชอบหน่วยเหนือพิจารณาตัดสินใจสนับสนุน หรือนำรายงานนั้นนำเสนอในระดับสูงต่อไปด้วยความมั่นใจ เพื่อการสนับสนุนแผนโครงการหรืองานสืบเนื่องไป

2.4 ประโยชน์ของการประเมินผลโครงการ

การประเมินผลโครงการต่าง ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโครงการนานัปการ ซึ่งจากที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้า พอจะสรุปได้ดังนี้

- 2.4.1 เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนอย่างต่อเนื่อง
- 2.4.2 เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2.4.3 เพื่อใช้เป็นสารสนเทศของผู้บริหารในการตัดสินใจดำเนินโครงการในระยะต่อไป
- 2.4.4 ก่อให้เกิดความรอบคอบในการปฏิบัติมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อโครงการที่ลงทุนสูง
- 2.4.5 สามารถนำผลสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค หรือข้อบกพร่องที่ได้จากการประเมินผลไปใช้ในการปรับปรุงแผนการปฏิบัติการให้สามารถใช้ดำเนินการได้โดยมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 2.4.6 เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากโครงการ

2.4.7 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามโครงการ เนื่องจากการประเมินผลเป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานและวิธีการใหม่ ๆ ย่อมจะชวนให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2.5 ประเภทของการประเมินผลโครงการ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการประเมินผลโครงการออกตามคุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.5.1 การประเมินผลโครงการจำแนกตามระยะเวลาประเมิน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) การประเมินก่อนเริ่มโครงการ (Pre-Evaluation) หมายถึง การประเมินผลโครงการในขั้นการวางแผนโครงการ ประกอบด้วย การประเมินความจำเป็นที่ต้องการ (needs- assessment) เป็นการประเมินก่อนการจัดทำโครงการ และการประเมินความเหมาะสมหรือการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (project of feasibility study) เป็นการประเมินก่อนการตัดสินใจอนุมัติโครงการ ซึ่งเป็นการตัดสินคุณค่าของโครงการด้วยผลลัพธ์และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตของโครงการ

2) การประเมินในระหว่างการดำเนินงาน (On-going Evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการในระหว่างที่โครงการกำลังถูกนำไปปฏิบัติโดยทีมงานโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าโครงการดำเนินการไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลลัพธ์และผลกระทบที่คาดหมายหรือไม่คาดหมายของโครงการได้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ ซึ่งการประเมินแบบนี้มีบทบาทในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของโครงการโดยตรง

3) การประเมินผลหลังการดำเนินงานโครงการ (Post-Evaluation) เป็นการประเมินผล เพื่อตรวจสอบหรือตอบคำถามว่าโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จได้ประสบผลสำเร็จตามคาดหวังไว้หรือไม่ ควรขยายโครงการ หรือควรงดการดำเนินงานของโครงการนี้หรือไม่

2.5.2 การประเมินผลโครงการจำแนกตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน มี 2 ประเภท คือ

1) การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) หรือการประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นกิจกรรมการติดตามดูแลและตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติงาน มีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยปรับปรุงกลไกการดำเนินงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานในระหว่างการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้จัด

การโครงการและทีมงานโครงการที่จะใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงงานหรือโครงการในช่วงระยะเวลาที่เหลืออยู่

2) การประเมินรวมสรุปหรือสรุปผลโครงการ (Summative Evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการเมื่อโครงการสิ้นสุดลงหรือเป็นการประเมินผลหลังโครงการ ซึ่งมุ่งเน้นให้เป็นการสรุปผลของโครงการทั้งหมด เน้นตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ) ของโครงการว่าเกิดผลดีตามความคาดหวังของโครงการหรือไม่

2.5.3 การประเมินผลโครงการจำแนกตามการยึดวัตถุประสงค์ของโครงการ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) การประเมินผล โดยยึดวัตถุประสงค์โครงการ (Goal-Based Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เน้นการตรวจสอบคุณค่าหรือความสำเร็จของโครงการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือตามเจตนารมณ์ของโครงการเป็นหลัก จะใช้ได้ดีเมื่อโครงการได้ถูกวางแผนเป็นอย่างดี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายทางคุณค่าขององค์การหรือของสังคมโดยรวม

2) การประเมินผล โดยไม่ยึดวัตถุประสงค์โครงการ (Goal-Free Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งโครงการ ซึ่งอาจเป็นผลที่คาดหวังและปรารถนาจะให้เกิดผลที่คาดหวังแต่ไม่พึงปรารถนา ผลที่ไม่คาดหวังแต่พึงปรารถนา และผลที่ไม่คาดหวังและไม่พึงปรารถนาของโครงการ การประเมินผลโครงการแบบนี้จะทำให้ผู้ประเมินผลและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับข้อสนเทศที่มีความหลากหลาย สามารถเรียนรู้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการได้เป็นอย่างดี

2.6 แบบจำลองการประเมินผลโครงการ

แบบจำลองการประเมินผล คือ กรอบความคิดหรือแบบแผนในการประเมินที่แสดงให้เห็นถึงรายการที่ควรประเมินหรือแนวปฏิบัติในการประเมิน โดยอาจเสนอให้เห็นว่าในการประเมินนโยบาย แผนงาน โครงการหรือเป้าใด ๆ เราควรพิจารณาเรื่องใดบ้าง (What) ในขณะเดียวกันบางรูปแบบอาจจะมีการเสนอ แนะนำว่าการประเมินในแต่ละรายการ แต่ละเรื่องควรพิจารณาหรือตรวจสอบอย่างไร ซึ่งเป็นลักษณะการเสนอแนะวิธีการประเมินหรือตัดสินใจคุณค่า (How)

แบบจำลองการประเมินผล สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ตามจุดเน้นของการประเมินผล คือ

2.6.1 แบบจำลองการประเมินที่เน้นวัตถุประสงค์ของโครงการ (Objective Based Model) เป็นรูปแบบที่เน้นการตรวจสอบว่าผลที่คาดหวังของโครงการได้เกิดขึ้นหรือไม่

หรือดูว่าผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เช่น แบบจำลองการประเมินของไทเลอร์ (Ralph W. Tyler, 1943) ครอนบาค (Cronbach, 1973) และ เคอร์คแพททริค (Kirkpatrick, 1985)

2.6.2 แบบจำลองการประเมินที่เน้นการตัดสินใจคุณค่า (Judgement Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมข้อสนเทศหรือข้อมูลข่าวสารสำหรับการกำหนดและวินิจฉัยคุณค่าของโครงการหรือสิ่งอื่นที่นำมาประเมิน เช่น แบบจำลองการประเมินของสเทค (Stake, 1967) สคริฟเวน (Scriven, 1967) และ โพรวัส (Provus, 1971) เป็นต้น

2.6.3 แบบจำลองการประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (Decision Oriented Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและข้อสนเทศสำหรับช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจในทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เช่น รูปแบบการประเมินของเวลช์ (Welch, 1967) สตฟเฟิมบีม (Stufflebeam, 1968) และอัลคิน (Alkin, 1967) เป็นต้น

2.7 ขั้นตอนการประเมินโครงการ

การประเมินผลโครงการจะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2540 : 157)

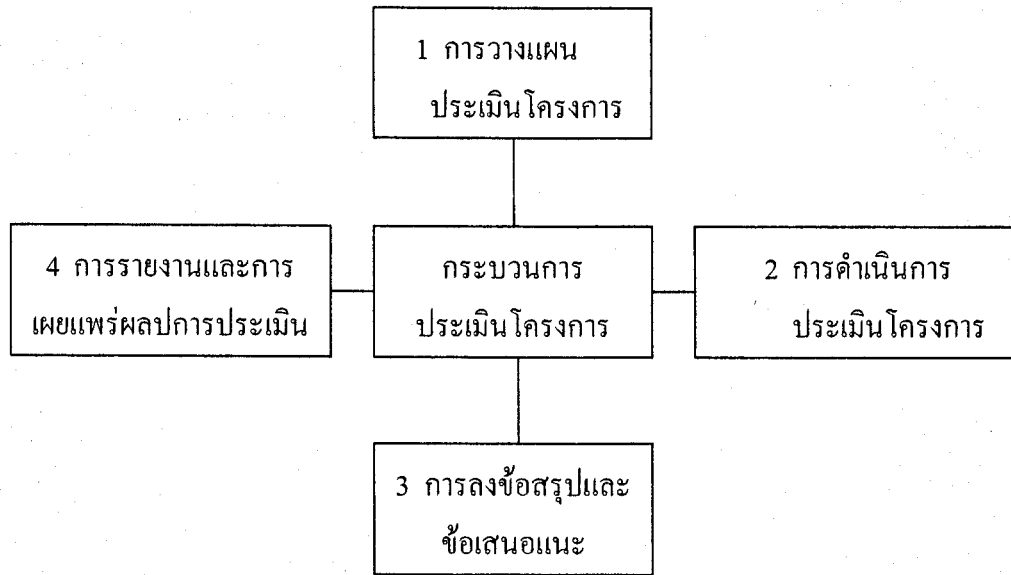
2.7.1 การวางแผนประเมินโครงการ คือ การกำหนดผลลัพธ์และวิธีการคาดหวังในการดำเนินการวางแผนการประเมินผลโครงการ มีขั้นตอนดังนี้

1) รวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการที่จะประเมิน เพื่อศึกษาเข้าใจให้ถ่องแท้ถึงที่มาของโครงการ ว่าเป็นโครงการอะไร มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอะไร มีวิธีการดำเนินการอย่างไร ผลลัพธ์ที่คาดหวังคืออะไร เป็นต้น

2) ปรึกษาหารือกับผู้ให้ประเมินและผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ

3) กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน

4) กำหนดประเด็น ขอบเขตและวิธีการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน และมีความเป็นไปได้ทั้งด้านวิธีการและการปฏิบัติ



ภาพที่ 2.1 กระบวนการประเมินโครงการ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2540 : 157)

2.7.2 การดำเนินการประเมินโครงการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดตัวชี้วัด เครื่องมือ เทคนิคการรวบรวมข้อมูล
- 2) ทำการรวบรวมข้อมูลตามวิธีการที่กำหนด
- 3) ทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบตามวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ
- 4) จัดทำรายงานการประเมินโครงการ

2.7.3 การลงข้อสรุปและให้ข้อเสนอแนะ โดยดำเนินการตามกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ปรึกษาหารือกับผู้ที่มีความสำคัญต่อโครงการ
- 2) จัดทำข้อสรุปและข้อเสนอแนะ
- 3) จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

2.7.4 การรายงานและเผยแพร่ผลการประเมิน เพื่อใช้ประโยชน์จากผลการประเมินให้มากที่สุด

2.8 หลักการประเมินโครงการแบบชิปโมเดล (CIPP Model)

การประเมินแบบชิปโมเดลของ สตัฟเฟิลบีม (Stafflebeam, 1971 อ้างถึงใน เยาวดี ราชัญกุลวิบูลย์ศรี , 2542 : 46-60) ได้นำเสนอแบบจำลองที่ประกอบด้วย การประเมิน 4 ด้าน ได้แก่

2.8.1 การประเมินสภาพแวดล้อม (C : Context Evaluation) เป็นการประเมินก่อนที่จะเริ่มลงมือทำโครงการ เพื่อให้ได้มาซึ่งเหตุผลอันจะนำไปช่วยในการเลือกโครงการและกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ รวมทั้งเพื่อพิจารณาความจำเป็นในการดำเนินโครงการ

2.8.2 การประเมินปัจจัยในการดำเนินการ (I : Input Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ วิธีดำเนินการโครงการ ตลอดจนเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน โดยพิจารณาว่าสิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่

2.8.3 การประเมินกระบวนการ (P : Process Evaluation) เป็นการประเมินระหว่างการดำเนินงาน เพื่อการควบคุมกำกับกับการบริหารโครงการ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามความต้องการของผู้ดำเนินโครงการและให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นระยะ ๆ ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ เกิดปัญหาหรืออุปสรรคข้อบกพร่องใดบ้าง เพื่อจะได้ทำการแก้ไขได้ทันเวลาที่

2.8.4 การประเมินผลที่เกิดขึ้น (P : Product Evaluation) เป็นการประเมินความสำเร็จของโครงการ โดยทำการวัดผลและแปลความหมายเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น โดยพิจารณาว่าการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นนำไปใช้ปฏิบัติได้หรือไม่ เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความสำเร็จเป็นมาตรฐานสัมบูรณ์ (absolute criteria) หรือมาตรฐานสัมพัทธ์ (relative criteria) และแปลความหมายความสำเร็จไม่สำเร็จเกิดจากสาเหตุใด โดยพิจารณาจากรายงานการประเมินสภาวะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้น และกระบวนการร่วมด้วย เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการต่อไป

การจัดประเภทของการประเมินดังกล่าวแสดงถึงการประเมินที่พยายามให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานในทุก ๆ ขั้นตอน ซึ่งสิ่งที่ควบคู่กับการประเมินทั้ง 4 ด้านข้างต้น ได้แก่ การตัดสินใจเพื่อดำเนินการใด ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้อีก 4 ประเภทเช่นกัน คือ

1. การตัดสินใจเพื่อการวางแผน เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินจากสภาวะแวดล้อม มีบทบาทสำคัญคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับแผนในการดำเนินงาน

2. การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยในการดำเนินการ มีบทบาทสำคัญคือ การกำหนดโครงสร้างของแผนงานและขั้นตอนการทำงาน

3. การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินกระบวนการ มีบทบาทสำคัญคือ ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด และเพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวทางการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด

4. การตัดสินใจเพื่อการทบทวนโครงการ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยผลจากการประเมินผลที่เกิดขึ้น มีบทบาทหลักคือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการยุติ ล้มเลิก หรือขยายโครงการในช่วงเวลาต่อไป

แนวคิดและเป้าหมายของการประเมินตามที่ สตีฟเฟลมบีต ได้เสนอมานั้นก็เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการดำเนินโครงการแต่ละประเภท จะเห็นได้ชัดว่าการประเมินแต่ละประเภทดังกล่าวจะต้องเอื้ออำนวยต่อการนำไปตัดสินใจ ซึ่งในการทำวิจัยในครั้งนี้ได้เลือกแบบจำลองการประเมินผลของ แดเนียล แอล สตีฟเฟลมบีม และคณะ (Daneil L. Stufflebeam , 1976) มาเป็นตัวแทนในการทำวิจัย ซึ่งรูปแบบการประเมินนี้เรียกว่า ชิปปโมเดล (CIPP Model) เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง มีจุดเน้นที่สำคัญคือการใช้ควบคู่กับการบริหารโครงการ เพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีวัตถุประสงค์การประเมินคือ การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจ

3. แนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS ขึ้นเพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High-Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่า มี “ศักยภาพสูง” (High Potential) มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็น

กำลังสำคัญของหน่วยงานในภาคราชการต่อไป โดยระบบนี้ใช้กลยุทธ์การพัฒนาที่หลากหลายเป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบ

การพัฒนาภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประกอบด้วยระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลย่อย ๆ หลายระบบ เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีแนวคิดเรื่องการพัฒนาที่หลากหลายเป็นแนวคิดพื้นฐาน และออกแบบระบบให้ “แตกต่าง” แต่ “ไม่แปลกแยก” จากระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลปกติ

3.1 ที่มาและวัตถุประสงค์

3.1.1 **ที่มา** ภายใต้บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อสร้างข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมข้าราชการโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งได้มีมติเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2546 เห็นชอบให้สำนักงาน ก.พ. นำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมาทดลองใช้ในระบบราชการ

การพัฒนาผู้นำของราชการในปัจจุบันจะมีปัญหาหลักของการพัฒนาให้ข้าราชการสามารถเป็นผู้นำที่มีคุณภาพมี 3 ประการ คือ

ประการแรก ได้แก่ การขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ข้าราชการพัฒนาทักษะและสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลายที่จะช่วยให้ข้าราชการเหล่านั้นรอบรู้และมีมุมมองที่กว้าง สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง รูปแบบของการพัฒนายังเน้นการอบรมในชั้นเรียน (In Class Training) ในขณะที่ผลการศึกษาล่าสุดชี้แนะว่าการพัฒนาของผู้นำที่มีความสามารถสูงทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการทำงาน (เช่น การได้ผ่านการทำงานที่ยาก หลากหลายและท้าทาย) มากกว่าการเรียนรู้จากชั้นเรียน

ประการที่สาม การที่ข้าราชการทั่วไปต้องใช้เวลานานมากกว่าที่จะเข้าสู่ตำแหน่งในระดับสูง (ประมาณ 20 ปี) ทำให้แรงจูงใจของคนเก่งที่จะพัฒนาตนเองลดลง หรือแม้แต่เป็นการลดแรงจูงใจที่จะให้คนเก่งเข้ามาในระบบราชการตั้งแต่แรก

3.1.2 วัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

1) เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ

2) เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือน ผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

3) เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ มากประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอ สำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior Professional Service) การเตรียมผู้นำตามวัตถุประสงค์นี้ เป็นการเตรียมความพร้อม สำหรับการเป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหาร และผู้นำทางวิชาการหรือความคิด เป็นการเตรียมคน ให้พร้อมเพื่อการเติบโตทั้งสองลักษณะ (Dual Track)

3.2 กลไกและองค์ประกอบของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ทักษะและความรู้ที่เคยใช้ อยู่ ณ เวลาหนึ่งอาจใช้ไม่ได้ในเวลาต่อมา เพราะปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นต้องการทักษะ และความรู้ในการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม Fast Track ถือเป็นระบบที่ใช้เพื่อดึงดูดกลุ่ม บุคคลผู้มีศักยภาพสูงและมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความต้องการที่จะพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกลไกและองค์ประกอบของระบบ Fast Track ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย โดยมี สมรรถนะเป็นองค์ประกอบร่วม

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะ ในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการทำงานจริงในแต่ละกลุ่มระดับ หรือเป็นที่คาดหวังอยู่ในปัจจุบัน และจำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต ประกอบด้วย สมรรถนะของตำแหน่งในสายงาน (Functional Competency) และสมรรถนะของตำแหน่งผู้มีผล สัมฤทธิ์สูง (Fast Track) โดยจะต้องเป็นสมรรถนะที่สอดคล้องและเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนา ไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2.1 ระบบการสรรหา เป็นขั้นตอนของการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เข้า สู่ระบบการคัดเลือก ซึ่งเป็นการสรรหาระบบเปิดสำหรับผู้ที่มีความรู้ทั้งที่เข้ามาใหม่และอยู่ใน องค์กรอยู่แล้ว

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสรรหาไว้ จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งในระดับ 4 หรือระดับ 5
- 2) เป็นสายงานที่ใช้วุฒิปริญญา
- 3) มีระยะเวลาปฏิบัติราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยย้อนหลังอย่างน้อย 1 ปี ในระดับดีมาก

แนวทางในการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 คัดเลือกโดยส่วนราชการ (Short Listing) ผู้สมัครจะต้องผ่านการคัดเลือกภายในส่วนราชการตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่ อ.ก.พ. กรม กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 คัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. คัดเลือก ด้วยการประเมินแบบ Assessment Center ซึ่งอาจประกอบด้วย วิธีการหลายประการเช่น Biodata Screening / in-basket exercise / simulation exercise และการสัมภาษณ์ เป็นต้น

3.2.2 ระบบการกำหนดตำแหน่ง ดำเนินการภายใต้ระบบจำแนกตำแหน่งที่ใช้อยู่ในระบบข้าราชการพลเรือนสามัญในปัจจุบัน ซึ่งจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับระดับสูงต่ำได้โดยอัตโนมัติตามขีดความสามารถ ผลงาน และศักยภาพของผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งระบบการกำหนดตำแหน่งเป็นดังนี้

1) เป็นตำแหน่งที่มีลักษณะที่ต้องปฏิบัติ โดยผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญา หรืออาจเป็นตำแหน่งประเภททั่วไป หรือประเภทบริหารระดับกลางก็ได้

2) ให้มีทางก้าวหน้าโดยตำแหน่ง สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถกำหนดได้ถึงระดับ 8

3) กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่ง กรณีที่ไม่อาจสามารถดำเนินการได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

3.2.3 ระบบการพัฒนา เป็นการผสมผสานระหว่างกรมอบหมายงาน การฝึกอบรมพัฒนา และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อหล่อหลอมบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้เป็นคนคิดดี พุดดี ทำดี โดยมุ่งประโยชน์ของสาธารณะเป็นสำคัญ ด้วยการผสมผสานกระบวนการข้างต้นเข้าด้วยกัน เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งด้านความรู้และความคิด (คิดกว้าง คิดลึก คิดไกล) ด้านประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า ด้านเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network & Connection) และด้านวุฒิภาวะสำหรับการเป็นผู้นำในอนาคตภายใต้สภาพการณ์ที่หลากหลาย ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ข้าราชการในระบบนี้จะได้รับการพัฒนาอย่างสอดคล้องกับบทบาทและภารกิจที่ถูกคาดหวังไว้ ซึ่งระบบการพัฒนามีระบบย่อย ดังนี้

1) **กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (EAF)** เป็นเครื่องมือในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบ มีทิศทางและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยจะคำนึงถึงลักษณะเจาะของแต่ละหน่วยงานและจะกำหนดจุดหมายปลายทางของการพัฒนาของข้าราชการในระบบนี้โดยระบุว่า เมื่อพิจารณาภารกิจขององค์กรและศักยภาพของข้าราชการแต่ละคนแล้วข้าราชการ

ราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรมีความสามารถ ทักษะ และความรู้ในด้านใดและในระดับใด และควรเรียนรู้ผ่านงานอะไรบ้างทั้งในและนอกองค์การ

2) ระบบสอนงานและพี่เลี้ยง จะมีผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นทำหน้าที่สอนงานและให้ถือว่าการสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของงานในหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาดังกล่าว และให้ส่วนราชการจัดให้มีพี่เลี้ยงสำหรับข้าราชการในระดับ 6 และ 7 โดยระบบพี่เลี้ยงจะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการในการกำหนดและวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพในช่วงระยะเปลี่ยนผ่านจากตำแหน่งระดับต้นสู่ตำแหน่งระดับกลาง

3) แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (IDP) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตามกรอบการสังมประสพการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเริ่มจากการกำหนดความต้องการในการพัฒนา (Development Needs) โดยผู้บังคับบัญชาและข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะใช้ความต้องการในการพัฒนาดังกล่าวมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนารายคน แผนปฏิบัตินี้มีได้ตั้งแต่การกำหนดงาน และลักษณะงานตลอดจนโครงการที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในลักษณะ On-the-Job Training รวมไปถึงการดูงาน การฝึกอบรม เป็นต้น

4) สมรรถนะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง กำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยสมรรถนะของตำแหน่งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสังมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

3.2.4 ระบบการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการทำงานจะใช้หลักของวิธีการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ โดยให้ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับผิดชอบให้คำปรึกษาเพื่อจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development plan Counselor) ของบุคลากรผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน และให้พิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งโดยยึดผลงานในตำแหน่งปัจจุบัน ผลการประเมินสมรรถนะ และผลการประเมินศักยภาพเป็นสำคัญ โดยการเทียบกับข้อตกลงการทำงาน ซึ่งวิธีนี้สามารถวัดได้ทั้งผลงานและศักยภาพของบุคลากร ส่วนการเลื่อนตำแหน่งจะแบ่งเป็น

1) อ.ก.พ. กรม เป็นผู้พิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งข้าราชการผู้มีผล สัมฤทธิ์ สูงระดับ 4 ระดับ 5 และระดับ 6 ให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดซึ่งโดยหลักการแล้วจะเป็นการประเมินแบบ 360 องศา

2) อ.ก.พ. กระทรวง เป็นผู้พิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับ 7 ให้ดำรงตำแหน่ง ระดับ 8 ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด โดยให้ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ คณะที่ 1 ด้านที่ปริกษานโยบายและมาตรฐานการบริหารงานบุคคลภาครัฐเสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3.2.5 ระบบค่าตอบแทน กำหนดให้มีโควตาการเลื่อนขึ้นเงินเดือนนอกเหนือโควตาปกติสำหรับข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม (ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ) อยู่ในระดับดีเด่น (90 % ขึ้นไป)

3.3 หลักการดำเนินการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3.3.1 มีการสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบ มีการแข่งขันกันสูง และเป็นระบบเปิด

3.3.2 มีการแต่งตั้งที่เป็นธรรม ปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ

3.3.3 มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการพัฒนาเชิงบูรณาการซึ่งได้แก่ การผสมผสานระหว่างการลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรมหรือพัฒนา และอื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงภาพกว้างและภาพเชิงลึกขององค์กร โดยผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนพัฒนาเฉพาะรายบุคคล เพื่อให้การพัฒนามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.3.4 สอดคล้องกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม โดยระบบบุคลากร ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะช่วยขับเคลื่อนให้กลไกต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมุ่งไปสู่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

จากที่กล่าวมาข้างต้นการนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เข้ามาใช้กับองค์กรภาครัฐถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมเชิงนโยบายสำหรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐของประเทศไทย ซึ่งเกิดจากการสังเคราะห์ปัญหา และโอกาสของสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐกล่าวได้ว่า ระบบนี้ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงเทคนิคของการบริหารทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรภาครัฐของไทย

3.4 จุดเด่นของการพัฒนาภายใต้ระบบ HiPPS สามารถสรุปได้ ดังนี้

3.4.1 เป็นระบบที่มุ่งพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในระดับ 4-5 ให้เป็นข้าราชการ ระดับ 8 ที่มีคุณภาพสูงได้ในเวลาประมาณ 7-8 ปี โดยระบบนี้จะเป็นระบบที่เชื่อมต่อกับกระบวนการพัฒนาข้าราชการระดับกลาง และระดับสูงต่อไป เป็นระบบที่มีกลไกการคัดกรองอย่างเข้มข้นโดยข้าราชการผู้สมัครเข้าสู่ระบบนี้จะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกทั้งโดยส่วนราชการต้นสังกัด และสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้าราชการผู้นั้นมีคุณภาพ และคุณสมบัติที่จะ

เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ ทั้งนี้ ส่วนราชการหนึ่งๆจะมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่เกินประมาณร้อยละ 1 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด

3.4.2 เป็นระบบที่มีกลไกการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน (การมีโอกาสดำเนินการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้นกรณีพิเศษ) และแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน (โอกาสได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ทั้งการพัฒนาบนเนื้องาน และการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน)

3.4.3 เป็นระบบที่กำหนดให้ข้าราชการต้องพิสูจน์ตัวเอง ทั้งในด้านสมรรถนะและผลงาน ผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน จะต้องพ้นการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

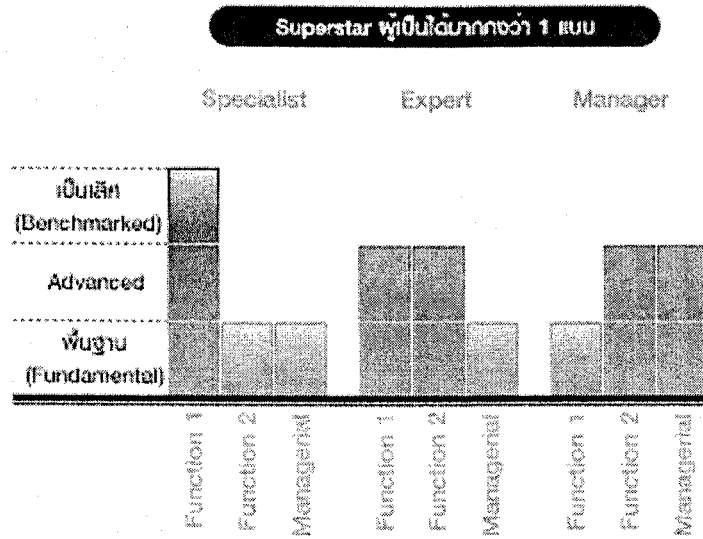
3.4.4 เป็นระบบที่มีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยใช้เทคนิคกรอบการสะสมประสบการณ์ (EAF: Experience Accumulation Framework) ที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้น โดยเฉพาะ ร่วมกับเทคนิคการพัฒนารูปแบบต่างๆ เพื่อให้ข้าราชการในระบบนี้เติบโตอย่างสอดคล้องกับศักยภาพของตน และเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูงสำหรับส่วนราชการต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 แนวทางในการพัฒนาระบบ HiPPS

เนื่องจากงานราชการมีลักษณะที่หลากหลาย และต้องการใช้บุคลากรหลายประเภทให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ดังนั้น ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จึงไม่ได้จำกัดเพียงแต่การพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเติบโตไปเป็นผู้บริหารในระดับสูงเพียงเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงการสร้าง Talent สำหรับงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรืองานที่ต้องผสมผสานความเชี่ยวชาญหลากหลายด้านเข้าด้วยกันด้วย

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้มีการกำหนดประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้เป็น 4 ประเภท ดังแสดงในภาพที่ 2.2 ประกอบด้วย

3.5.1 *ประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Specialist Type)* หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถ และความเชี่ยวชาญสูงเฉพาะทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชี่ยวชาญในเชิงเทคนิค โดยมีความสามารถเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ถึงระดับเป็นเลิศ (Benchmarked) ทั้งนี้ความสามารถในเรื่องเฉพาะดังกล่าวได้รับการยอมรับ และตระหนักรู้ (Recognized) ในแวดวงวิชาการ สาธารณะหรือในระดับกระทรวง



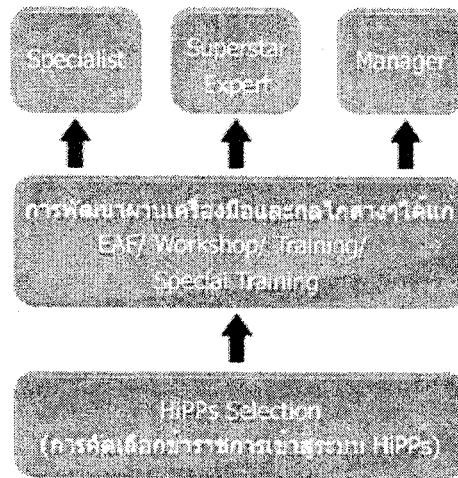
ภาพที่ 2.2 ประเภทของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3.5.2 ประเภทชำนาญการ (Expert Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่มีขีดความสามารถในเนื้องานหลายด้าน (อย่างน้อย 2 ด้าน) ที่ไม่จำกัดเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่ง และความสามารถแต่ละด้านนั้นอยู่ในระดับสูง (Advanced) โดยรองรับงานในหน่วยราชการที่ค่อนข้างจะเน้นความรอบด้าน (Generalist) ในงานวิชาการ หรืองานนโยบายมากกว่าความเป็นเลิศทางเทคนิคเฉพาะด้าน

3.5.3 ประเภทผู้บริหาร (Manager Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่มีขีดความสามารถที่มุ่งเน้นในการบริหารจัดการผสมผสานเข้ากับเนื้องานในส่วนงานของตน โดยรองรับงานที่มีลักษณะเป็น Generalist ที่ต้องเน้นการบริหารจัดการเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ

3.5.4 ประเภทที่สามารถพัฒนาได้เกินกว่าประเภทใดประเภทหนึ่ง (Superstar Type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่มีขีดความสามารถเป็นข้าราชการได้ทั้งประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ประเภทชำนาญการ และประเภทผู้บริหาร หรือได้อย่างน้อยสองในสาม ประเภท ข้าราชการประเภทนี้ จัดเป็นข้าราชการที่มีความยืดหยุ่นสูง (High Flexibility and High Mobilization) ที่หน่วยราชการสามารถมอบหมายภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย ไม่จำกัดเฉพาะงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

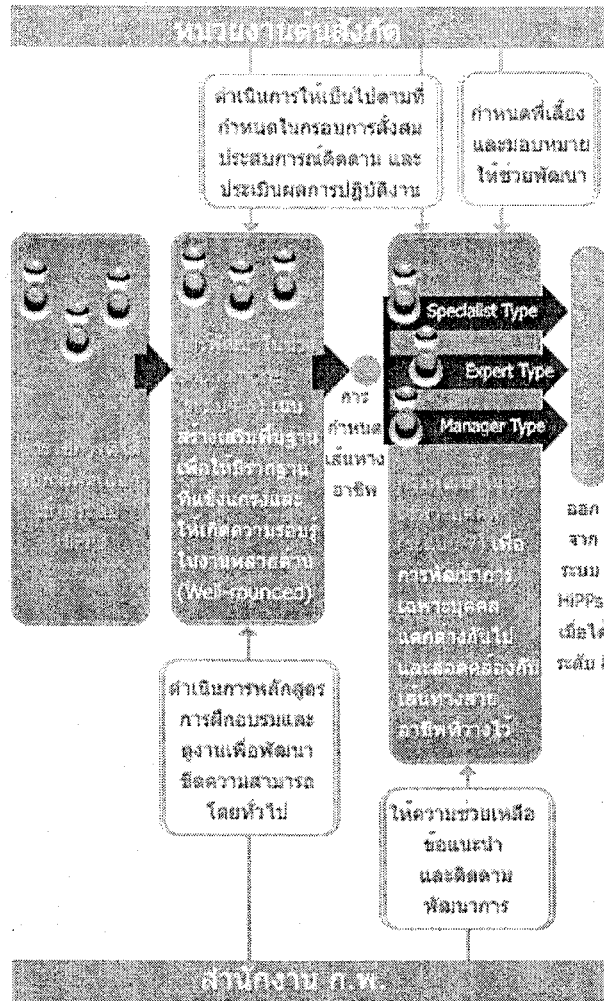
โดยระบบ HiPPS มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสู่ระบบนี้ไปเป็นหนึ่งในสี่ประเภทดังกล่าว



ภาพที่ 2.3 การพัฒนาการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

พัฒนาการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งแสดงให้เห็นดังภาพที่ 2.3 นั้น แสดงให้เห็นว่าข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ HiPPs จะได้รับการพัฒนาด้วยเครื่องมือการพัฒนาที่เป็นบูรณาการ เพื่อเติบโตไปเป็นหนึ่งในสี่ประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั่นเอง

การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะดำเนินการโดยอิงตามแนวทาง ดังแสดงในภาพที่ 2.4 โดยในช่วงต้นนั้น ข้าราชการในระบบนี้จะได้รับการพัฒนาในด้านกว้างเพื่อให้เข้าใจถึงงานของหน่วยงานที่สังกัด และในด้านพื้นฐานเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถโดยทั่วไปในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานเป็นทีม เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น โดยเป็นการพัฒนาที่ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน จากนั้น การพัฒนาจะเข้มข้นตามลำดับ โดยคาดว่าเมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดำรงตำแหน่งระดับ 6 จะสามารถวางแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan หรือเรียกย่อว่า IDP) ได้อย่างค่อนข้างชัดเจนเพื่อพัฒนาตนเองสู่เป้าหมายอาชีพ หนึ่งในสี่ประเภทดังกล่าว ทั้งนี้ ข้าราชการในระบบนี้จะมีพี่เลี้ยงเฉพาะ (Mentor) เพื่อช่วยให้คำแนะนำประเมิน และช่วยผลักดันในการพัฒนา



ภาพที่ 2.4 แนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3.6 กรอบการสะสมประสบการณ์ และกลไกการบริหารระบบ HPPPs

กรอบการสะสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework: EAF) ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เครื่องมือดังกล่าวนี้พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยกำหนดแนวทางการพัฒนาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน และกำหนดเส้นทางสายอาชีพไว้อย่างกว้างๆ โดย EAF จะกำหนดงานและภารกิจที่สำคัญขององค์กรที่ข้าราชการในระบบนี้ จะต้องเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม และยึดโยงกับสมรรถนะและความรู้ทักษะที่ข้าราชการจะต้องพัฒนาควบคู่กันไประหว่างปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ตัวอย่างของ EAF สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 2.5 พึงสังเกตว่า EAF นั้นได้มีการกำหนดลักษณะงานต่างๆ รวมไปถึงแนวทางการพัฒนา และการเติบโตในวิชาชีพ ดังนั้น

แล้ว EAF จึงเป็นทั้ง (1) กรอบของการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติงานจริง หรือ On the Job Training (2) เป็นพื้นฐานในการกำหนดการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้กับข้าราชการแต่ละราย (3) เป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับข้าราชการในระบบนี้ (Career Development Plan)

หน่วยงาน ที่ดูแล งาน	ความหมายที่ ต้องเรียนรู้	สิ่งที่ต้อง จดจำ	ระยะเวลา	ผู้สอน	กลไกการ พัฒนา
ระดับ Fundamental	กฎหมายและ ระเบียบต่างๆ	เรื่องโครงสร้าง กฎหมายและ ระเบียบกับการ งานหนังสือ บันทึกเสนอ กรม ได้ถูกจัด จัดเจน	1 ปี		การ จ้าง ผลิต
	กระบวนการและ การประสานงาน อันเกี่ยวเนื่อง กับการประชุม กรม	ประสานงานกับ หน่วยงานต่างๆ เพื่อการจัด ประชุมเป็นไป อย่างเรียบร้อย			
ระดับ Advanced	กฎหมาย แบบเฉพาะ ประชุม	อันเกี่ยวกับ ผลิตของที่ ได้และ จัดเจน	1 ปี		การ ผลิต ที่ ประ สาน
ระดับ Expert		อันเกี่ยวกับ เสนอเรื่อง กรม			

ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างของกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของหน่วยราชการหนึ่ง

ดังนั้นแล้ว จึงเป็นที่มั่นใจได้ว่า ข้าราชการผู้ที่ได้รับการคัดเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนี้จะได้รับการดูแลจากหน่วยงาน และบุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี และเป็นระบบ

3.7 การดำเนินการของระบบ HiPPS

ระบบ HiPPS จะมีขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

3.7.1 ขั้นตอนการเตรียมการ และการทบทวนการดำเนินการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ ในขั้นตอนนี้ ส่วนราชการจะทบทวนการดำเนินการระบบ HiPPS ในปีที่ผ่านมา และพิจารณาว่าจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนในรายละเอียดของกรอบการสั่งสมประสบการณ์หรือไม่

หากส่วนราชการนั้น ๆ เห็นควรจะต้องมีการปรับปรุง จะได้ทำการปรับปรุงโดยร่วมกับ สำนักงาน ก.พ. ก่อนที่จะใช้เพื่อการดำเนินการในปีต่อ ๆ ไป ทั้งนี้ สำหรับส่วนราชการที่เริ่มจะใช้ระบบ HiPPS เป็นครั้งแรก ขั้นตอนนี้ได้แก่การเตรียมการต่าง ๆ ประกอบด้วยการจัดเตรียมกรอบการสั่งสมประสบการณ์ และการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.7.2 ขั้นตอนการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ เป็นการคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบ HiPPS โดยส่วนราชการจะดำเนินการคัดเลือกเบื้องต้นและเสนอรายชื่อข้าราชการที่ผ่านการคัดเลือกมาให้สำนักงาน ก.พ. เพื่อที่จะได้ทำการคัดเลือกในขั้นตอนสุดท้าย ต่อไป

3.7.3 ขั้นตอนการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ใช้เวลานานที่สุด โดยข้าราชการที่เข้าสู่ระบบ HiPPS จะถูกมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ และเสริมด้วยกลไกพี่เลี้ยง / การสอนงาน การฝึกอบรม เพิ่มเติม การจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล และกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.8 โอกาสการพัฒนาของข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสู่ระบบ HiPPS

เมื่อข้าราชการได้รับการคัดเลือกให้เข้าอยู่ในระบบ HiPPS หรือได้รับสถานะเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะได้รับโอกาสในการพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

3.8.1 โอกาสในการพัฒนา และความก้าวหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนภายใต้กรอบการสั่งสมประสบการณ์ ทั้งนี้ข้าราชการในระดับ 4 จะสามารถขึ้นสู่ระดับ 8 ได้ในเวลาประมาณ 7-8 ปี โดยอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน พี่เลี้ยง และสำนักงาน ก.พ.

3.8.2 โอกาสในการได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายเหมาะสมกับศักยภาพ และการสร้างเครือข่ายการทำงานกับผู้มีศักยภาพสูงทั้งในภาครัฐ เอกชน และต่างประเทศ

3.8.3 โอกาสในการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้ และสมรรถนะ โดยผ่านกลไกที่หลากหลายเป็นบูรณาการ เช่น การพัฒนาในรูปแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) / การพัฒนาตนเองตามแนวทางที่กำหนด (Self-Directed Development) / การฝึกอบรมที่จัด โดย สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต้นสังกัด/ทุนฝึกอบรม/การศึกษาดูงาน และการเป็นคณะทำงานพิเศษสำหรับผู้บริหาร

3.8.4 โอกาสในการได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้นกรณีพิเศษด้วย โควตากลางที่ คณะรัฐมนตรีอนุมัติจัดสรร

3.9 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPs

3.9.1 ตระหนักว่าการพัฒนาในระบบ HiPPs เป็นการดำเนินการและรับผิดชอบร่วมกันระหว่างตัวข้าราชการเอง ส่วนราชการ และสำนักงาน ก.พ.

3.9.2 ศึกษาทำความเข้าใจกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (EAF) ของหน่วยงาน ซึ่งได้จัดเตรียมไว้ให้เป็นกรอบแสดงถึงเส้นทางในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การเติบโตในอาชีพ และเป้าหมายในการพัฒนา

3.9.3 รับผิดชอบต่อข้อตกลงการทำงาน และแผนการพัฒนาเฉพาะบุคคล (IDP) ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3.9.4 ให้ความร่วมมือ และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ระบบ HiPPs และ/หรือ หน่วยงานต้นสังกัดจัดให้

3.9.5 จัดสรรเวลาให้เหมาะสม แบ่งเวลาให้กับกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ด้วยตนเอง เช่น การอ่านหนังสือ เป็นต้น อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนทักษะ และความรู้ต่าง ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3.9.6 ทำความเข้าใจตนเอง ค้นหาจุดแข็ง/จุดอ่อนของตนเอง และดำเนินการเพื่อพัฒนาแก้ไข

3.9.7 ปรึกษาหารือถึงประเด็นการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด พี่เลี้ยง การเจ้าหน้าที่ หรือสำนักงาน ก.พ. ในกรณีที่มีปัญหาและต้องการผู้ให้คำปรึกษา

3.9.8 พัฒนาเครือข่ายการทำงานของตนเอง ทั้งเพื่อประโยชน์โดยตรงต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการให้คำแนะนำข้าราชการระบบนี้ในรุ่นต่อ ๆ ไป

4. การนำระบบ Fast Track เข้ามาใช้ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

4.1 สารจาก อรช. ฉบับที่ 32 (จดหมายเหตุจากออมสิน 11 ตุลาคม 2547)

ผู้อำนวยการธนาคารออมสินได้กล่าวไว้ว่า “ในการเปิดโอกาสให้เพื่อน ๆ ได้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งงานผู้บริหารระดับสูง โดยจะเปิดสรรหาจากภายในธนาคาร 4 ตำแหน่ง คือ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อบุคคล รองผู้อำนวยการสำนักกลยุทธ์และแผนงาน และรองผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย ผมให้ชื่อนโยบายใหม่นี้ว่า “ทางด่วนสูงสุด (Super Track)” ซึ่งจะเปิดโอกาสให้เพื่อน ๆ ตั้งแต่ระดับ 6 ถึงระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย สามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้ โครงการดังกล่าวต้องการเปิดโอกาสให้เพื่อน ๆ ที่มี

ความสามารถโดดเด่นเป็นพิเศษ มีวุฒิภาวะความเป็นผู้นำสูง และมีประสิทธิผลของงานเป็นที่ยอมรับในธนาคารอย่างชัดเจน”

ปัจจุบัน โอกาสความก้าวหน้าของเพื่อน ๆ ในธนาคารสามารถสรุปได้เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มก้าวหน้าปกติ (Normal Track) กลุ่มก้าวหน้าแบบทางด่วนพิเศษ (Fast Track) กลุ่มก้าวหน้าแบบทางด่วนสูงสุด (Super Track) และกลุ่มก้าวหน้าแบบทางด่วนคุณสมบัติพิเศษ (Special- Track) ธนาคารออมสิน ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงสุด ในการเปิดโอกาสให้แก่เพื่อน ๆ ผู้มีความสามารถสูงในทุก ๆ ระดับสามารถพิจารณาเลือกเข้าโครงการต่าง ๆ ตามศักยภาพความพร้อมได้อย่างเปิดกว้างและเป็นธรรมสูงสุด

ธนาคารออมสิน ได้เปิดให้มีการสอบเพื่อคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นด้วย โครงการทางด่วนพนักงาน (Fast Track) ครั้งแรกในปี 2547 เป็นการมุ่งเน้นการสรรหาเพื่อให้ได้พนักงานที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ก็เพื่อให้มีโอกาสคัดสรรพนักงานได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีกระบวนการอบรม พัฒนาเสริมสร้างให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการเปิดโอกาสให้กับพนักงานในระดับ 6-7 ที่มีความรู้ ความสามารถ สมัครเข้ารับการสอบคัดเลือก โดยมีรายละเอียดในการรับสมัคร ดังนี้

4.1.1 คุณสมบัติของผู้สมัคร

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งพนักงานระดับ 6-7

4.1.2 ตำแหน่งที่ประกาศรับสมัคร

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ค้ำนายการฝ่าย / สำนัก / กลุ่มอำนาจการ / ภาค ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ธุรกิจสินเชื่อและบริการ และผู้ช่วยผู้จัดการสาขา

4.1.3 การสมัคร

ให้พนักงานระดับ 6-7 เลือกหน่วยงานที่ประสงค์จะไปปฏิบัติงานได้ ดังนี้ หน่วยงานส่วนกลาง หรือหน่วยงานสาขา หรือหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานสาขา โดยลงชื่อสมัครสอบคัดเลือกได้ที่หน่วยงานต้นสังกัด และให้หัวหน้าหน่วยงานส่งรายชื่อผู้สมัครไปที่ ฝ่าย / สำนัก / ภาค ต้นสังกัด และให้ฝ่าย / สำนัก / ภาค รวบรวมและสรุปรายชื่อผู้สมัครส่งให้งานบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

4.1.4 วิธีการคัดเลือกและเกณฑ์การตัดสิน

ใช้วิธีการคัดเลือกและเกณฑ์การตัดสิน ดังนี้

1) การทดสอบข้อเขียนเพื่อวัดความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ ธนาคารจะพิจารณาคัดเลือกผู้ผ่านการทดสอบ โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากลงมาน้อยตามลำดับ จำแนกตามหน่วยงานที่ประสงค์ไปปฏิบัติงาน เพื่อเข้ารับการสัมภาษณ์

2) การสอบสัมภาษณ์ ธนาคารจะนำคะแนนจากการทดสอบข้อเขียน และคะแนนจากการสอบสัมภาษณ์มาถ่วงน้ำหนักคะแนนเป็น 60 : 40 ตามลำดับ โดยที่ผู้ผ่านการคัดเลือกจะต้องได้คะแนนการทดสอบข้อเขียน และคะแนนการสอบสัมภาษณ์จากกรรมการ รวมกันเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

4.1.5 การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการสอบคัดเลือก

ธนาคารจะประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก จำแนกตามหน่วยงานที่ ประสงค์ไปปฏิบัติงานเรียงตามรหัสพนักงาน โดยขึ้นบัญชีไว้ 1 ปี นับตั้งแต่วันประกาศผลการสอบ คัดเลือก โดยคณะกรรมการที่ธนาคารกำหนด จะเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งตามความ เหมาะสม

สำหรับพนักงานระดับ 6 หรือระดับ 7 ที่ได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง จะต้องรักษาการในตำแหน่งเป็นระยะเวลา 4 เดือน หากผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจะด้ รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ณ วันที่เริ่มรักษาการ

4.2 ภาพโดยรวมของการบริหารงานบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เครือซีเมนต์ไทย ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจที่สำคัญ 5 กลุ่ม ได้แก่ ทรายและบรรจุภัณฑ์ปิโตรเคมี ซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์ ก่อสร้างและจัดจำหน่าย ปัจจุบันมีบริษัทสำคัญกว่า 90 บริษัท มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 18,000 คน ผลิตสินค้ากว่า 64,000 รายการ เพื่อจำหน่ายทั้งในประเทศและส่งออกไปยังทุกภูมิภาคทั่วโลก

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย เน้นการทำงาน โดยดำเนินตามอุดมการณ์ของ บริษัทในเครือฯ เป็นพื้นฐานสำคัญ คือ

“ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของ คน และถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม”

4.2.2 แผนกลยุทธ์ของเครือซีเมนต์ไทย

1) ระบบคุณธรรม (Merit System) ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ มีการโปรโมท ยกย่อง แต่งตั้งคนเก่ง คนดี ทำงานดี ให้เลื่อนตำแหน่งขึ้นได้ตลอดเวลา

2) มีความเป็นธรรม มีเหตุผล มีข้อมูลสนับสนุนในการเลื่อนลำดับขั้นหรือเลือกคนให้ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยไม่มีความลำเอียง ไม่มีการเลือกสถาบัน มีระบบคณะกรรมการดูแลพนักงานทั้งเครือ

3) มีกระบวนการในการสรรหาที่ดีที่สุด

4) ใช้งบประมาณ 400-500 ล้านบาท/ปี เฉพาะการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ซึ่งยังไม่รวมการฝึกอบรมไปพร้อมกับการทำงาน (On the job training) หรือส่งไปอบรมทั้งในและต่างประเทศ

4.2.3 การวัดความแตกต่างระหว่างบุคคล

1) วัดผลงานของแต่ละคน โดยดูจากมูลค่าส่วนบุคคล (Personal Evaluation)

2) มูลค่าส่วนบุคคล (Personal Evaluation) วัดว่าพนักงานแต่ละคนจะมีโอกาสเป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคตได้หรือไม่

3) การจัดการความเชี่ยวชาญ (Manageral Skill) ของพนักงานที่มีลักษณะพิเศษจะถูกจัดให้อยู่ในกลุ่ม Fast Track จะมีโอกาสก้าวหน้าไปไกล ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเร็วมาก

4.2.4 หลักการสรรหา/การคัดเลือกพนักงาน

1) พิจารณาจากภายในก่อน

2) การรับจากภายนอก เน้นสมาชิกใหม่จากร่วมมหาวิทยาลัย (Campus Recruitment)

3) มีการกำหนดเกรดเฉลี่ย (GPA)

4) สัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ

4.3 โครงการเร่งรัดพัฒนาครูผู้รุ่นใหม่ (A Fast Track For Teachers) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งแปลและเรียบเรียงจากเรื่อง A Fast Track for Teachers ใน Web Site : <http://w.w.w.dfee.gov.uk/fasttrack/next.htm> โดย ดร. สุรศักดิ์ หลาบมาลา ปี 2543

เป้าหมายของโครงการนี้อยู่ที่การชักจูงและคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดให้เข้าสู่โครงการ บุคคลเหล่านี้ต้องมีจิตใจแน่วแน่ในการสอน มีวิชาการแข็ง มีความสามารถในการสื่อสาร และมีความกระตือรือร้นในการที่จะสร้างผลงาน บุคคลผู้นี้อาจจะเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรีคนที่อยู่ในอาชีพอื่น นักศึกษาที่กำลังเรียนอยู่ในสถาบันการฝึกหัดครูหรือแม้แต่ครูประจำการก็ได้ แต่บุคคลเหล่านี้ต้องมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำในทางการศึกษาในวงกว้าง ครูประมาณ 5% เท่านั้น

ที่จะสามารถเข้ามาอยู่ในโครงการนี้ได้ การสรรหาต้องเน้นในด้านคุณภาพ แต่ไม่เน้นด้านปริมาณ ผู้ที่เข้าสู่โปรแกรมนี้จะได้รับทุนสนับสนุน 328,850 บาท ต่อปีต่อคน

โครงการเร่งรัดพัฒนาครูผู้นำจะเป็นโครงการในระดับบัณฑิตวิทยาลัยที่มีเกียรติยศของทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งครูผู้นำต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีความจริงใจและมีความเป็นเลิศในการสอน
2. มีความชื่นชอบและมีความรู้เข้าด้านวิชาการ
3. มีความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป
4. มีความสามารถที่จะจูงใจนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน
5. มีความสามารถที่จะเป็นผู้นำคนอื่น ๆ ได้
6. มีความทะเยอทะยานที่จะสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นในจิตใจของเด็ก

กับโรงเรียนและกับชุมชน

ครูในโครงการจะต้องเป็นบุคคลที่มีสติปัญญาเลิศ มีประสบการณ์ และมีการฝึกอบรมที่ดีที่สุดที่จะทำได้ เพื่อที่จะได้เป็นผู้นำในอนาคตของโรงเรียน โดยทำหน้าที่เป็นครูใหญ่หรือครูอาวุโส ซึ่งเมื่อได้รับตำแหน่งดังกล่าวแล้วครูในโครงการควรจะสร้างผลงานและพัฒนาวิชาชีพให้ตัวเองต่อไป เพื่อที่จะเป็นผู้นำทางการศึกษาในระดับโลกได้

สรุป

HiPPS มีรากฐานมาจากแนวคิดของ “การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูง หรือ Talent Management” ที่ว่าด้วยการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Talent) การธำรงรักษา (Retain) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรผู้นั้น อันจะส่งผลให้องค์กร/หน่วยงาน สามารถมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดัน (Driver) ให้กับภารกิจต่างๆ ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ การพัฒนาระบบ HiPPS มีพื้นฐานมาจากปรัชญาและหลัก 5 ประการ ได้แก่

1. เป็นระบบที่มีความสอดคล้องกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลราชการในภาพรวม และช่วยขับเคลื่อนให้กลไกต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมุ่งไปสู่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
2. เป็นระบบที่มีการสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบเข้มข้นและมีการแข่งขันสูง
3. มีการแต่งตั้งที่เป็นธรรม ปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ

4. เป็นกระบวนการพัฒนาเชิงบูรณาการ ซึ่งได้แก่การผสมผสานระหว่างการลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรม/พัฒนา และอื่น ๆ เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการเข้าใจทั้งภาพกว้างและเชิงลึกขององค์กร

5. เป็นระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการทำงานเป็นทีมระหว่างส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ. และข้าราชการในระบบนี้

กล่าวได้ว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งจะทำให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม เป็นระบบที่ให้โอกาสพนักงานระดับกลางได้เตรียมความพร้อมเพื่อก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหาร และเป็นระบบที่มีกลไกการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน

ในด้านการนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้ามาปรับใช้กับธนาคารออมสิน จะใช้ชื่อว่า ระบบ Fast Track เป็นระบบที่ให้โอกาสแก่พนักงานระดับ 6 ที่มีอายุงานอยู่ในระดับ 6 มาแล้ว 1 ปี สามารถสอบขึ้นเป็นระดับ 8 ได้ โดยไม่ต้องรอเป็นระดับ 7 ก่อน เป็นการให้โอกาสคนที่มีความรู้ ความสามารถ ได้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้เร็วขึ้น มีการจัดการฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ผู้ที่ผ่านเข้าสู่ระบบนี้สามารถปรับตัวเข้ากับระบบงานขององค์กรในแต่ละส่วนงานได้เป็นอย่างดี

5. แนวคิดประสิทธิผล

5.1 ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness)

ประสิทธิผล คือความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร ที่สามารถกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรใดที่จะเรียกได้ว่ามีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถกระทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จในเวลาที่กำหนดไว้ได้ (ยูทธนา, 2543: 5-19) ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผล ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2514 : 31) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึงการพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ประหยัดหรือมีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิ

ภาพเป็นรูปของการทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผล เป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดไว้มาพิจารณา

กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพพิจารณาได้ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Corporate) ระดับหน่วยงาน (departmental) และระดับบุคคล (managerial) ซึ่งประสิทธิภาพระดับองค์กร จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ กำไร ตำแหน่งในการแข่งขัน การเจริญเติบโตและขยายตัวขององค์กร ผลผลิตภาพ ความยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความสัมพันธ์กับส่วนราชการ ประสิทธิภาพระดับหน่วยงาน เป็นเรื่องที่หน่วยงานในระดับย่อยขององค์กร สามารถทำผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรใหญ่ในภาพรวมได้ ส่วนประสิทธิภาพระดับบุคคล เป็นเรื่องของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการเปรียบเทียบว่ากิจกรรมที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตัวไว้หรือไม่เพียงใด

5.2 การวัดประสิทธิผล

ในการศึกษาเพื่อวัดประสิทธิผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอเกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งจากที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าสามารถสรุปได้ว่าขอบเขตของประสิทธิผลแต่ละอย่างว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนของผลงาน ไม่ใช่ตัวแทนของทรัพยากรป้อนระบบ ขอบเขตของประสิทธิผลควรเป็นตัวนำไปสู่ประสิทธิผล เช่น ขอบเขตของประสิทธิผลด้านการบริหารงานบุคคลมีขอบเขตอย่างหนึ่งในหลายๆ อย่าง คือ การฝึกอบรม การฝึกอบรมนี้จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น ไม่ใช่ไปกล่าวถึงของและทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้มากมาย ซึ่งมีได้มีส่วนทำให้ผลงานดีขึ้น

2. นำไปสู่วัตถุประสงค์ซึ่งสามารถวัดได้ ขอบเขตของประสิทธิผลจะต้องเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเมื่อทำงานในขอบเขตที่กำหนดนั้นแล้ว จะส่งผลออกมาตามวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ และสามารถวัดได้ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

3. เป็นส่วนสำคัญของตำแหน่ง

4. ต้องอยู่ในขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ไม่ควรจะกำหนดเกินเลยอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่

ลักษณะของการวางแผนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) หมายความว่า แผนนั้นสามารถนำไปใช้ได้โดยตรงสำหรับโครงการนั้น เช่น ระบุว่าควรใช้วิธีการอย่างไรจึงจะได้ผลดีที่สุด

2. ยืดหยุ่นได้ (Flexibility) ในบางครั้งองค์ประกอบบางประการของแผนอาจจะต้องการปรับเปลี่ยนได้พอสมควร เนื่องจากสภาพแวดล้อมบางประการมีการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นแผนจึงต้องมีลักษณะยืดหยุ่นได้ เพื่อการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3. ทำให้เกิดการประสานงาน (Improved coordination) ลักษณะของแผนที่ดีจะต้องกำหนดให้มีหน้าที่ต่าง ๆ และฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการประสานงานกันในการปฏิบัติงาน

4. ทำให้เกิดการควบคุมที่ดีขึ้น (Better control) แผนที่ดีต้องเป็นแนวทางและเป็นมาตรฐานเพื่อที่จะสามารถใช้ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. ทำให้สามารถบริหารเวลาได้ดีขึ้น (Better time management) ในลักษณะของแผนที่ดีนั้นจะต้องมีตารางเวลาเพื่อช่วยจัดเวลาที่สูญเปล่า ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติตามแผนนั้นรวดเร็วและทันเวลา สามารถทำให้การบริหารเวลามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. สามารถนำไปใช้งานได้จริง (Practically plan) เป็นแผนที่เหมาะสมไม่เกินจริง และสามารถปฏิบัติตามแผนนั้นได้

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้นำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิง โดยเป็นงานวิจัยที่ใช้การประเมินด้วยตัวแบบ ชิปปโมเดล (CIPP Model) ประกอบด้วย

กรมพัฒนาชุมชน (บทคัดย่อ : 2529) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลโครงการพัฒนา กลุ่มอาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาผลจากการดำเนินงานตามโครงการและหาวิธีการที่จะปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยทำการศึกษาในกลุ่มอาชีพในจังหวัดชัยภูมิและ นครราชสีมา โดยใช้ตัวแบบ CIPP Model พบว่า การดำเนินงานพัฒนา กลุ่มอาชีพในจังหวัดชัยภูมิ และนครราชสีมา ซึ่งได้รับการฝึกอบรมจากกรมการพัฒนาชุมชนไปแล้ว ปรากฏว่ามีกลุ่มเพียง ส่วนน้อยที่สามารถรวมกันเป็นปีกแผ่น ให้ความมั่นคงแก่สมาชิกได้ ส่วนใหญ่กลุ่มจะไม่ได้ดำเนิน กิจกรรมแต่อย่างใด ที่แสดงให้เห็นเป็นการดำเนินงานโดยส่วนรวม มีสมาชิกเพียง 2-3 คน เท่านั้น ที่มีความสนใจและอยากได้รับความช่วยเหลือต่าง ๆ ก็หาทางติดต่อขอคำแนะนำปรึกษาและความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่เป็นส่วนตัว กลุ่มจึงไม่สามารถที่จะรวมกันเป็นปีกแผ่นได้ และจะ สลายตัวไป ผลของการพัฒนา กลุ่มอาชีพจะเป็นไปในทิศทางที่ได้ปริมาณของกลุ่มและจำนวน สมาชิกที่ได้จากการฝึกอบรมมากกว่าคุณภาพของการดำเนินงานในรูปแบบกลุ่ม

บสบง เลิศรังสี (บทคัดย่อ : 2547) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษาเขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร โดยใช้ตัวแบบ CIPP Model พบว่า 1)

นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพของกลุ่มในเขตสวนหลวง เพราะการประกอบอาชีพเพื่อผลิตสินค้าของชุมชน เขตสวนหลวง มีมาช้านานแล้ว ภาครัฐนำไปประกาศว่า ผลิตภัณฑ์เหล่านี้คือหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของเขตสวนหลวง แต่นโยบายนี้ทำให้เกิดการประชาสัมพันธ์ของเขตทางสื่อต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย อีกทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และทำให้คุณภาพสินค้ามีมาตรฐาน ฝีมือของผู้ประกอบอาชีพมีการพัฒนาขึ้นตามลำดับ ทำให้รายได้เพิ่มขึ้น 2) กระบวนการผลิตสินค้าของเขตสวนหลวงทั้ง 6 กลุ่มเป็นการลงทุนโดยเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว มีเพียง 2 กลุ่มเท่านั้นที่เป็นการระดมทุนจากสมาชิกกลุ่ม แรงงานกัมไช่ แรงงานในพื้นที่โดยกำเนิด ในด้านวัตถุดิบ ไม่มีวัตถุดิบในพื้นที่ต้องนำเข้าจากที่อื่นถึง 6 กลุ่ม 3) ปัญหาและอุปสรรคที่มาจากการดำเนินงานตามนโยบายคือ ผลิตภัณฑ์ของชุมชนเขตสวนหลวงจะผลิตโดยใช้ความรู้พื้นฐานจากตัวเอง ไม่ได้ไปศึกษาจากหน่วยงานภายนอก เมื่อส่งสินค้าเข้าประกวดในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จะแข่งกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความพร้อมในด้านทุน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตไม่ได้

ปรางทิพย์ ปรีชาวุฒิพงศ์ (บทคัดย่อ : 2543) ศึกษาการประเมินผลโครงการตามมาตรการจ้างงานในชนบทที่ดำเนินงานโดยองค์การบริหารส่วนตำบลในปี 2542 โดยใช้ตัวแบบ CIPP Model ผลจากการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลดำเนิน โครงการอยู่ในระดับปานกลาง สภาพแวดล้อมทางการเงินและสังคมขององค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้ทราบถึงพื้นฐานขั้นต้นและความแตกต่างกันในแต่ละแห่ง ปัจจัยนำเข้าเรื่องงบประมาณที่ได้รับและจำนวนบุคลากรที่ดำเนินงานยังมีจำกัด ไม่เพียงพอ ส่วนกระบวนการด้านการปฏิบัติตามมาตรการจ้างงานในชนบทนั้นทำได้เพียงระดับปานกลางเท่านั้น งานบางอย่างสามารถทำสำเร็จได้ แต่บางอย่างไม่สามารถทำได้ตามที่กำหนดไว้ ส่วนผลการดำเนินงาน พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลจัดทำโครงการแล้วเสร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในปี พ.ศ. 2542

มานิตย์ จินดามงคล (บทคัดย่อ : 2549) ศึกษาเรื่อง การประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนด้วยรูปแบบการประเมินแบบ CIPP ในสหวิทยาเขตวิทยาสถาพร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 โดยเปรียบเทียบผลการประเมินจำแนกตามตำแหน่ง อัตราค่าจ้าง บทบาท และประสบการณ์การนิเทศ พบว่า ผลการประเมินผลด้านสภาพแวดล้อมโดยโครงสร้างของโครงการนิเทศมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในการประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น คุณลักษณะของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในการประเมินด้านกระบวนการ การบริหารกระบวนการนิเทศภายในมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในการประเมินผลผลิตด้านผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้นและด้านกระบวนการจำแนกตามบทบาทการนิเทศ พบว่า มีความแตกต่างอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบด้านสภาพแวดล้อมจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

สุปัญญา จิตสว่าง โสภิต (บทคัดย่อ : 2549) ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิผล โครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบทของธนาคารออมสิน : ศึกษากรณีกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแห จังหวัดอ่างทอง พบว่า โครงการ สพช. ของธนาคารออมสิน ประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 โดยประสบความสำเร็จในด้านการที่ธนาคารมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาความเข้มแข็งให้กับองค์กรชุมชนมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รองลงมา ประสบความสำเร็จในระดับปานกลางในด้านที่ธนาคารได้ส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการยกระดับมาตรฐานคุณภาพชีวิตของประชาชน ไม่ว่าในเรื่องความเป็นอยู่ การศึกษา การสาธารณสุข และการประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และประสบความสำเร็จในการที่ธนาคารได้ให้บริการทางการเงินเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ แก่องค์กรชุมชนในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ตามลำดับ

อดิศร ทิพย์ท่า (บทคัดย่อ : อ้างอิงจาก www.surasitkalasin2.com) ศึกษาการประเมินโครงการโรงเรียนวิถีพุทธของโรงเรียนวัดจระเข้ผอม อำเภอสามง่าม จังหวัดพิจิตรโดยใช้รูปแบบการประเมินโครงการแบบชิปปี้โมเดล (CIPP Model) พบว่า 1) ด้านสภาวะแวดล้อม ได้แก่ นโยบาย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อมของโครงการ ผลการประเมินในภาพรวมของผู้บริหารและครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก 2) ด้านปัจจัย ได้แก่ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ อาคารสถานที่ ผลการประเมินในภาพรวมทุกกลุ่ม มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหาร และครูผู้สอน เห็นด้วยในระดับปานกลาง 3) ด้านกระบวนการ ได้แก่ กิจกรรมในการดำเนินการ การนิเทศ กำกับ ติดตาม ผลการประเมินในภาพรวมของผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก 4) ด้านผลผลิต ได้แก่ พฤติกรรมของนักเรียน โครงการดำเนินงานกิจกรรมของโครงการ ผลการประเมินในภาพรวมของผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

โดยสรุป ผลการประเมินโครงการโรงเรียนวิถีพุทธในภาพรวม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีความเหมาะสมในทุกด้าน สมควรให้มีการพัฒนาและดำเนินการโครงการต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง การประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน เป็นการวิจัยแบบประเมินผล (Evaluation Research) โดยประยุกต์ใช้แบบจำลองซิปโมเดล (CIPP Model) แบบวัดครั้งเดียว (One Shot Study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งข้อมูลเพื่อการศึกษาเก็บจากพนักงานธนาคารออมสิน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของธนาคารออมสิน แบ่งออกตามสายงานได้ 3 กลุ่ม คือ

1.1.1 พนักงานกลุ่ม Fast Track จำนวน 247 คน

1.1.2 พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล จำนวน 80 คน และ

1.1.3 ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 8-9) จำนวน 335 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการคำนวณขนาดของตัวอย่างของ Taro Yamane ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% ได้จำนวนตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรในการวิจัย

e = ค่าความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง
ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดไว้ที่ .05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{662}{1 + 662 \times (.05)^2} \\ &= \frac{662}{2.655} = 249 \end{aligned}$$

จากสูตรที่คำนวณได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 249 คน

ประเภทพนักงาน	ประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
พนักงานซึ่งเป็นผู้อยู่ในระบบ Fast Track		
- สำนักงานใหญ่	105	40
- สาขา	142	53
พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล	80	30
ผู้บริหารระดับต้น	335	126
รวม	662	249

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 249 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ จนได้กลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวนที่ต้องการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ รูปแบบของคำถามเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) หรือคำถามปลายปิด ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และท่านจัดอยู่ในกลุ่ม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคาร ออมสิน (Fast Track) มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับหัวหน้างาน โดยใช้ตัวแบบ CIPP Model

ตอนที่ 3 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเกิดประสิทธิผลของการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน (Fast Track) มาใช้ในการบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ โดยเติมข้อความลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของผู้ตอบ

2.1 การทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

2.1.1 ผู้วิจัยทำการทดสอบเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่ได้เรียบเรียงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ เพื่อขอคำแนะนำ และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสม

2.1.2 นำแบบสอบถาม ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบ โดยนำมาทดสอบกับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของคำถามและคำตอบ โดยใช้เทคนิคสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Analysis) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.7892 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยได้

2.2 เกณฑ์การให้คะแนน

ในการให้คะแนนของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ในส่วนของความคิดเห็นต่อการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน (Fast Track) มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ไว้ดังนี้

ระดับความเห็น	เชิงบวก ระดับคะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ / เฉย ๆ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

การนำคะแนนข้างต้นมาใช้อธิบายตัวแปรเพื่อจำแนกให้เป็นกลุ่มที่แตกต่างกัน จะใช้คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ในการจำแนก โดยใช้การจัดกลุ่มข้อมูลด้วยวิธีการคำนวณช่วงกว้างระหว่างชั้น ดังนี้

$$\text{การคำนวณช่วงกว้างระหว่างชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\begin{aligned} \text{จะได้ความกว้างของชั้น} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้น ระดับคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็น โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน 5 ระดับ ได้ดังนี้ (กัลยา วิณิชย์บัญชา, 2549:34)

คะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่	4.21 – 5.00 การแปลผล	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่	3.41 – 4.20 การแปลผล	เห็นด้วยในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่	2.61 – 3.40 การแปลผล	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่	1.81 – 2.60 การแปลผล	เห็นด้วยในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่	1.00 – 1.80 การแปลผล	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการเกิดประสิทธิผลของการนำโครงการทางด่วน พนักงานธนาคารออมสิน (Fast Track) มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนไว้ดังนี้

ระดับความเห็น	เชิงบวก ระดับคะแนน
บรรลุผลตามเป้าหมาย	1
ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย	0

การนำคะแนนข้างต้นมาใช้อธิบายตัวแปรเพื่อจำแนกให้เป็นกลุ่มที่แตกต่างกัน จะใช้คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างมาเป็นเกณฑ์ในการจำแนก โดยใช้การจัดกลุ่มข้อมูลด้วยวิธีการคำนวณช่วงกว้างระหว่างชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{การคำนวณช่วงกว้างระหว่างชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{จะได้ความกว้างของชั้น} &= \frac{1 - 0}{2} \\ &= 0.5 \end{aligned}$$

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ประกอบด้วย การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ t-test การเปรียบเทียบเชิงซ้อนด้วยวิธี LSD

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการถดถอยเชิงพหุ โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression)

โดยนัยค่าสำคัญทางสถิติ (Significant) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้กำหนดไว้ที่ ระดับ 0.05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานธนาคารออมสิน ซึ่งแบ่งออกตามสาขางานได้ 3 กลุ่ม คือ พนักงานที่อยู่ในกลุ่ม Fast Track พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารระดับต้น ด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ซึ่งได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำ “โครงการทางด่วนพนักงาน (Fast Track)” มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ โครงการทางด่วนพนักงานกับการเกิดประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขการนำ “โครงการทางด่วนพนักงาน (Fast Track)” มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร)”

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลโดยจำแนกข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 5 ส่วน คือ

- 1) จำแนกตามเพศ 2) จำแนกตามอายุ 3) จำแนกตามระดับการศึกษา 4) จำแนกตามอายุงาน
- 5) จำแนกตามกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	86	34.5
หญิง	163	65.5
รวม	249	100.00

จากตารางที่ 4.1 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.5 ส่วนที่เหลือเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 34.5

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
25 – 30 ปี	12	4.8
31 – 36 ปี	54	21.7
37 – 42 ปี	60	24.1
43 – 48 ปี	58	23.3
49 – 54 ปี	38	15.3
55 ปี ขึ้นไป	27	10.9
รวม	249	100.00

จากตารางที่ 4.2 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 37-42 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.1 รองลงมาคือ มีอายุอยู่ในช่วง 43-48 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.3 มีอายุอยู่ในช่วง 31-36 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.7 มีอายุอยู่ในช่วง 49-54 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.3 มีอายุในช่วง 55 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10.9 และน้อยสุดคืออยู่ในช่วง 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.8

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	2.4
ปริญญาตรี	180	72.3
ปริญญาโท	57	22.9
อื่นๆ	6	2.4
รวม	249	100.00

จากตารางที่ 4.3 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.3 รองลงมาคือมีการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 22.9 มีการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี และอื่นๆ เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 2.4

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	10	4.0
6-10 ปี	30	12.1
11-15 ปี	48	19.3
16-20 ปี	69	27.7
21 ปีขึ้นไป	92	36.9
รวม	249	100.00

จากตารางที่ 4.4 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 36.9 รองลงมาคือมีอายุงานในช่วง 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.7 มีอายุงานในช่วง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.3 มีอายุงานในช่วง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.1 และมีอายุงานในช่วง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.0

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน

กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มผู้บริหารระดับต้น	126	51.0
กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล	30	12.0
กลุ่ม Fast Track	93	37.0
รวม	249	100.00

จากตารางที่ 4.5 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับต้น คิดเป็นร้อยละ 51.0 รองลงมาคืออยู่ในกลุ่ม Fast Track คิดเป็นร้อยละ 37.0 และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล คิดเป็นร้อยละ 12.0

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

สภาพแวดล้อม/ความเป็นมาของ โครงการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ความ หมาย
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย ยิ่ง			
การเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานที่ผ่านมา จะให้ความ สำคัญกับระบบคุณธรรมมากกว่าระบบ อุปถัมภ์	5	0	111	67	66	2.24	0.92	เห็นด้วย น้อย
งานบางอย่างของธนาคาร ควรจะต้อง มีการจ้างงานบุคคลภายนอก (Outsource) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานมากกว่าที่จะ มอบหมายให้พนักงานปฏิบัติเอง	5	20	141	32	51	2.58	0.97	เห็นด้วย น้อย
การสรรหาและคัดเลือกเพื่อเลื่อน ตำแหน่งงานของธนาคาร ตามการ บริหารงานบุคคลในระบบเดิม สามารถ รองรับกับความ ต้องการของการแข่งขัน ได้	31	48	167	3	0	3.43	0.72	เห็น ด้วย มาก
ภาพรวมสภาพแวดล้อม/ความเป็นมาของ โครงการ						3.27	0.46	เห็นด้วย ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมและความเป็นมาของโครงการ อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

“ในสถานะที่มีการแข่งขันกันสูงทางธุรกิจ ธนาคารจึงต้องนำวิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ ตามระบบ Fast Track มากกว่าความอาวุโส” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 52.6 รองลงมา คือ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 19.3 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 14.5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ

ละ 12.9 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.8 โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากด้วยค่าเฉลี่ย 3.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91

“การบริหารงานบุคคลโดยระบบ Fast Track ส่งเสริมให้ พนักงานได้มีความก้าวหน้าในสายงานได้เร็วขึ้น” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 65.9 รองลงมาคือเห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 13.3 ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 10.0 และไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.4 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากด้วยค่าเฉลี่ย 3.88 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76

“ระบบ Fast Track ให้โอกาสคนที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญได้ก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้าได้เร็วขึ้นโดยไม่ต้องรอนอายุงานครบหรือมีความอาวุโส” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 69.1 รองลงมาเห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 13.3 ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 10.0 และไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.88 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73

“การเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่ผ่านมา จะให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 26.9 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 26.5 และเห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยน้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.24 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.92

“งานบางอย่างของธนาคาร ควรจะต้องมีการจ้างงานบุคคลภายนอก (Outsource) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากกว่าที่จะมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติเอง” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 56.6 รองลงมาไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 20.5 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 12.9 เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.0 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยน้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.58 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97

“การสรรหาและคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งงานของธนาคาร ตามการบริหารงานบุคคลในระบบเดิม สามารถรองรับกับความต้องการของการแข่งขันได้” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 67.1 รองลงมาเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 19.3 เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 12.4 และไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 1.2 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.43 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ

ปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
ธนาคารให้ความสำคัญกับการสรรหาคัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งบุคลากร โดยให้พนักงานระดับ 6 สามารถสอบขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 8) ได้โดยไม่ต้องรอจนครบอายุงาน	27	144	77	1	0	3.79	0.63	เห็นด้วยมาก
ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ธนาคารมีนโยบายด้านการสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่ง โดยเน้นที่ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญ มากกว่าความอาวุโส	0	11	96	117	25	2.37	0.73	เห็นด้วยน้อย
ธนาคารมีนโยบายในการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพด้วยการใช้ระบบ Fast Track ที่ชัดเจน	0	66	120	50	13	2.96	0.82	เห็นด้วยปานกลาง
ธนาคารได้มีการกำหนดแนวทางให้ใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการพัฒนาจากต้นสังกัดมาประกอบการพิจารณาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และเลื่อนตำแหน่ง	4	113	110	22	0	3.40	0.67	เห็นด้วยปานกลาง
ธนาคารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากร การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการมอบหมายงาน เพื่อให้มีบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของธนาคาร	4	120	103	22	0	3.43	0.67	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
ธนาคารได้มีการจัดทำเส้นทางสายอาชีพสำหรับพนักงานในแต่ละสายงาน เพื่อชี้ให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง	0	32	191	24	2	3.02	0.51	เห็นด้วยปานกลาง
ธนาคารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรอย่างเป็นระบบ	0	29	186	27	7	2.95	0.58	เห็นด้วยปานกลาง
ธนาคารมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในธนาคารให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ	0	114	111	21	3	3.35	0.68	เห็นด้วยปานกลาง
ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการจัดระบบการสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีความคล่องตัวสูง	0	29	164	48	8	2.86	0.65	เห็นด้วยปานกลาง
ภาพรวมปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ						3.12	0.40	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินการของโครงการโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

“ธนาคารให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งบุคลากร โดยให้พนักงานระดับ 6 สามารถสอบขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 8) ได้โดยไม่ต้องรอนครบอายุงาน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 57.8 รองลงมาคือ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 30.9 เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 10.8 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.79 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63

“ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ธนาคารมีนโยบายด้านการสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่ง โดยเน้นที่ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญ มากกว่าความอาวุโส” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมาคือ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 38.6 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 10.0 และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 4.4 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยน้อย ด้วยค่าเฉลี่ย 2.37 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73

“ธนาคารมีนโยบายในการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพด้วยการใช้ระบบ Fast Track ที่ชัดเจน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 48.2 รองลงมาคือ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 26.5 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 20.1 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 5.2 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.96 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82

“ธนาคารได้มีการกำหนดแนวทางให้ใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการพัฒนาจากต้นสังกัดมาประกอบการพิจารณาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และเลื่อนตำแหน่ง” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาคือไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 44.2 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.8 และเห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.6 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.40 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67

“ธนาคารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็น เกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากร การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการมอบหมายงาน เพื่อให้มีบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของธนาคาร” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 48.2 รองลงมาคือ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 41.4 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.8 และเห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.6 โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.43 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67

“ธนาคารได้มีการจัดทำเส้นทางสายอาชีพสำหรับพนักงานในแต่ละสายงาน เพื่อชี้ให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 76.7 รองลงมาคือเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 12.9 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 9.6 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51

“ธนาคารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรอย่างเป็นระบบ” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 74.7 รองลงมาคือเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 11.6 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 10.8 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58

“ธนาคารมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในธนาคารให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิผล” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมาคือ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 44.6 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.4 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.2 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.35 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68

“ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการจัดระบบการสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีความคล่องตัวสูง” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 65.9 รองลงมาคือ ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 19.3 เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 11.6 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 3.2 โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.86 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามกระบวนการของโครงการ

กระบวนการของโครงการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
โดยรวมแล้ว จากการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ธนาคารจัดขึ้น สามารถส่งผลต่อการดำเนินงานของธนาคารได้อย่างชัดเจน	6	19	143	68	13	2.75	0.77	เห็นด้วยปานกลาง
ธนาคารให้ความสำคัญ และให้โอกาสพนักงานในการฝึกอบรม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่อย่างต่อเนื่อง	13	100	116	14	6	3.40	0.78	เห็นด้วยปานกลาง
ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ Fast Track บางครั้งไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เพราะขาดความอาวุโส และไม่มีประสบการณ์จากพี่เลี้ยง	122	80	20	27	0	4.19	0.99	เห็นด้วยมาก
ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม พนักงานทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น แม้ว่าบางคนจะดูมองว่ายังมีประสบการณ์น้อย	3	55	77	89	25	2.69	0.97	เห็นด้วยปานกลาง
แนวทางในการดำเนินโครงการระบบ Fast Track มีความชัดเจน ยุติธรรม และพนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกันในการเข้าสู่ระบบ Fast Track	3	56	137	43	10	3.00	0.78	เห็นด้วยปานกลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

กระบวนการของโครงการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
ระบบการสรรหา และคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการ Fast Track	4	96	134	11	4	3.34	0.67	เห็นด้วยปานกลาง
ช่วยให้ธนาคารได้คนดีและสามารถรักษาคงคนดีมีความสามารถให้ยังคงอยู่กับธนาคารต่อไปได้								
มีนโยบายให้พนักงานได้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานซึ่งเป็นนโยบายที่สัมฤทธิ์ผล	0	14	176	38	21	2.73	0.69	เห็นด้วยปานกลาง
พนักงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การดูงาน การฝึกอบรม ฯลฯ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่เส้นทางสายอาชีพของพนักงานแต่ละคน	0	101	123	22	3	3.29	0.68	เห็นด้วยปานกลาง
ภาพรวมกระบวนการของโครงการ						3.17	0.40	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการของโครงการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับ เห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

“โดยรวมแล้ว จากการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ธนาคารจัดขึ้น สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธนาคารได้อย่างชัดเจน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 57.4 รองลงมาคือ ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 27.3 เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.6

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 5.2 และเห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 2.4 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77

“ธนาคารให้ความสำคัญ และให้โอกาสพนักงานในการฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่อย่างต่อเนื่อง” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคือเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 40.2 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.6 เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 5.2 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 2.4 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78

“ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ Fast Track บางครั้งไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เพราะขาดความอาวุโส และไม่มีการสอนงานจากพี่เลี้ยง” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 49.0 รองลงมาคือ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 32.1 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 10.8 และไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.99

“ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม พนักงานทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น แม้ว่าบางคนจะดูมองว่ายังมีประสบการณ์น้อย” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 35.7 รองลงมาคือไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 30.9 เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 22.1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 10.0 และเห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.2 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.69 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97

“แนวทางในการดำเนินโครงการระบบ Fast Track มีความชัดเจน ยุติธรรม และพนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกันในการเข้าสู่ระบบ Fast Track” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 55.0 รองลงมาคือเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 22.5 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 17.3 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 4.0 และเห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.2 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78

“ระบบการสรรหา และคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการ Fast Track ช่วยให้ธนาคารได้คนดีและสามารถรักษาคณตึมีความสามารถให้ยังคงอยู่กับธนาคารต่อไปได้” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 38.6 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 4.4 เห็นด้วยอย่างยิ่งและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 1.6 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.34 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67

“มีนโยบายให้พนักงานได้สลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานซึ่งเป็นนโยบายที่สัมฤทธิ์ผล” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 70.7 รองลงมาคือไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 15.3 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 8.4 และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69

“พนักงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การดูงาน การฝึกอบรม ฯลฯ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่เส้นทางสายอาชีพของพนักงานแต่ละคน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 49.4 รองลงมาคือ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 40.6 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.8 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.2 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามผลที่เกิดขึ้นของโครงการ

ผลที่เกิดขึ้นของโครงการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
หลักเกณฑ์การพิจารณา สรรหาและคัดเลือก มีระเบียบวิธีปฏิบัติในการเข้าสู่ระบบ Fast Track ที่ชัดเจน	0	48	100	72	29	2.67	0.92	เห็นด้วยปานกลาง
บุคลากรที่ได้จากการสรรหาและคัดเลือกด้วยระบบ Fast Track สามารถรองรับกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ แม้ว่าบางครั้งบางกรณีพนักงานยังมีคุณสมบัติไม่ตรงตามตำแหน่ง	2	74	117	36	20	3.01	0.89	เห็นด้วยปานกลาง
พนักงานที่เข้าสู่ระบบ Fast Track มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะสูง สามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานได้เร็วขึ้น ช่วยให้ธนาคารสามารถรักษาคณิศคนเก่งให้อยู่กับธนาคารได้	0	77	149	13	10	3.18	0.70	เห็นด้วยปานกลาง
หลักสูตรและ โครงการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดให้กับพนักงานที่ผ่านเข้าสู่ระบบ Fast Track ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน ต่าง ๆ ของธนาคาร	0	43	138	46	22	2.31	0.82	เห็นด้วยปานกลาง
พนักงานมีความเชื่อมั่น ต่อการสอบเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการ Fast Track เพราะมีการสื่อสารที่ชัดเจนต่อระบบจากฝ่ายบริหารงานบุคคล	4	71	119	51	4	3.08	0.78	เห็นด้วยปานกลาง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ผลที่เกิดขึ้นของโครงการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
การสอบเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการเดิมตามลำดับความอาวุโส กับการสอบด้วยระบบ Fast Track ไม่มีความแตกต่างกันในแง่ของตัวบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก	42	148	51	5	3	3.89	0.74	เห็นด้วยมาก
นโยบายโดยรวมด้านบริหารงานบุคคลตามระบบ Fast Track มีความชัดเจน และมีความต่อเนื่อง เพราะผู้บริหารระดับสูงของธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลตามระบบ Fast Track	-	79	149	13	8	3.20	0.68	เห็นด้วยปานกลาง
ภาพรวมของผลที่เกิดขึ้นของโครงการ						3.12	0.49	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลที่เกิดขึ้นของโครงการ โดยภาพรวมอยู่ระดับ เห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

“หลักเกณฑ์การพิจารณา สรรหาและคัดเลือก มีระเบียบวิธีปฏิบัติในการเข้าสู่ระบบ Fast Track ที่ชัดเจน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 40.2 รองลงมาคือ ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 28.9 เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 19.3 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 11.6 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.92

“บุคลากรที่ได้จากการสรรหาและคัดเลือกด้วยระบบ Fast Track สามารถรองรับกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ แม้ว่าบางครั้งบางกรณีพนักงานยังมีคุณสมบัติไม่ตรงตามตำแหน่ง” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมาคือ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 29.7 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 14.5 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 8.0 และเห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.89

“พนักงานที่เข้าสู่ระบบ Fast Track มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะสูงสามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานได้เร็วขึ้น ช่วยให้นายกสามารถรักษาคนดีคนเก่งให้อยู่กับธนาคารได้” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 59.8 รองลงมาคือ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 30.9 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.2 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ โดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70

“หลักสูตรและโครงการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดให้กับพนักงานที่ผ่านเข้าสู่ระบบ Fast Track ตรงกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคาร” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 55.4 รองลงมาคือ ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 18.5 เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 17.3 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 8.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82

“พนักงานมีความเชื่อมั่น ต่อการเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการ Fast Track เพราะมีการสื่อสารที่ชัดเจนต่อระบบจากฝ่ายบริหารงานบุคคล” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 47.8 รองลงมาคือ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 28.5 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 20.5 เห็นด้วยอย่างยิ่งและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 1.6 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78

“การเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการเดิมตามลำดับอาวุโส กับการสอบด้วยระบบ Fast Track ไม่มีความแตกต่างกันในแง่ของตัวบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 59.4 รองลงมาคือ ไม่แน่ใจ 20.5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 16.9 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 2.0 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.2 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74

“นโยบายโดยรวมด้านบริหารงานบุคคลตามระบบ Fast Track มีความชัดเจน และมีความต่อเนื่อง เพราะผู้บริหารระดับสูงของธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลตาม

ระบบ Fast Track” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 59.8 รองลงมาคือ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 31.7 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.2 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง เห็นด้วยปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมของความคิดเห็นทั้ง 4 ด้าน

รายการ	\bar{x}	S.D.	ความหมาย
สภาพแวดล้อม/ความเป็นมาของโครงการ	3.27	0.46	เห็นด้วยปานกลาง
ปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ	3.12	0.40	เห็นด้วยปานกลาง
กระบวนการของโครงการ	3.17	0.40	เห็นด้วยปานกลาง
ผลที่เกิดขึ้นของโครงการ	3.12	0.49	เห็นด้วยปานกลาง
รวม	3.17	0.34	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน(ผู้บริหาร)เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ด้านปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ ด้านกระบวนการของโครงการ และด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการ ซึ่งในภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการนำ “โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน (Fast Track)” มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) จะเกิดประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.34

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินกับการ
เกิดประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลโดยจำแนกข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- 1) การดำเนินงานของธนาคาร 2) ระบบ Fast Track และ 3) บุคคล

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการดำเนินการของ
ธนาคารที่ส่งผลต่อการเกิดประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

การดำเนินงานของธนาคาร	ระดับประสิทธิผล		\bar{x}	S.D.	ความ หมาย
	บรรลุผล ตามเป้า หมาย	ไม่บรรลุผล ตามเป้า หมาย			
	การบริหารงานบุคคลของธนาคารใน ระบบ Fast Track ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของธนาคาร	136 54.6			
การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการ บริหารงานบุคคลของธนาคารก่อให้เกิดความ คุ้มค่าในเชิงภารกิจของธนาคาร	157 63.1	92 36.9	0.63	0.48	เกิดประสิทธิ ผล
การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการ บริหารงานบุคคล ทำให้สามารถปรับปรุง ภารกิจบางส่วนของธนาคารให้ทันต่อสถาน การณ์	146 58.6	103 41.4	0.59	0.49	เกิดประสิทธิ ผล
การบริหารงานบุคคลของธนาคารใน ระบบ Fast Track ทำให้ประชาชนได้รับ การอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบ สนองความต้องการอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นเมื่อติด ต่อกับธนาคารออมสิน	84 33.7	165 66.3	0.34	0.47	ไม่เกิด ประสิทธิผล

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

การดำเนินงานของธนาคาร	ระดับประสิทธิผล				ความหมาย
	บรรลุผล	ไม่บรรลุผล	\bar{x}	S.D.	
	ตามเป้าหมาย	ตามเป้าหมาย			
การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน ทำให้การจัดหน่วยงานภายใน หน่วยงานการบริหารงานบุคคลของธนาคารมีความกะทัดรัด มีขนาดเล็ก ชั้นการบังคับบัญชา น้อย ใช้เทคโนโลยีมาก มีความคล่องตัว	41	208	0.16	0.37	ไม่เกิดประสิทธิผล
การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้ธนาคารเน้นการให้บริการและความทันสมัยเป็นศูนย์กลาง	122	127	0.49	0.50	ไม่เกิดประสิทธิผล
ภาพรวมการเกิดประสิทธิผลในด้าน การดำเนินงานของธนาคาร			0.46	0.31	ไม่เกิดประสิทธิผล

จากตารางที่ 4.11 พบว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินด้านการดำเนินงานของธนาคารในภาพรวมไม่เกิดประสิทธิผล โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.46 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

“การบริหารงานบุคคลของธนาคารในระบบ Fast Track ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของธนาคาร” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บรรลุผลตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 54.6 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

“การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารก่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของธนาคาร” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บรรลุผลตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 63.1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.63 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48

“การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคล ทำให้สามารถปรับปรุงภารกิจบางส่วนของธนาคารให้ทันต่อสถานการณ์” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บรรลุผลตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 58.6 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.59 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49

“การบริหารงานบุคคลของธนาคารในระบบ Fast Track ทำให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นเมื่อติดต่อกับธนาคารออมสิน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายและไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 66.3 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.34 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47

“การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน ทำให้การจัดหน่วยงานภายใน หน่วยงานการบริหารงานบุคคลของธนาคารมีความกะทัดรัด มีขนาดเล็ก ขึ้นการบังคับบัญชาน้อย ใช้เทคโนโลยีมาก มีความคล่องตัว” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายและไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 83.5 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.16 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37

“การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้ธนาคารเน้นการให้บริการและความทันสมัยเป็นศูนย์กลาง” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายและไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 51.0 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.49 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านระบบ Fast Track ที่ส่งผลต่อการเกิดประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

ระบบ Fast Track	ระดับประสิทธิผล				ความหมาย
	บรรลุผลตามเป้าหมาย	ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย	\bar{x}	S.D.	
	หมายเหตุ	หมายเหตุ			
ระบบ Fast Track ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลและการทำงานของบุคลากรในธนาคาร	128 51.4	121 48.6	0.51	0.50	เกิดประสิทธิผล
ระบบ Fast Track ทำให้การบริการงานบุคคลในด้านของการสรรหาและคัดเลือกมีขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติที่ง่ายและไม่ซับซ้อน	27 10.8	222 89.2	0.11	0.31	ไม่เกิดประสิทธิผล
ระบบ Fast Track ทำให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร	131 52.6	118 47.4	0.53	0.50	เกิดประสิทธิผล
ระบบ Fast Track ทำให้การบริหารงานบุคคลสามารถส่งเสริมให้คนดีและคนเก่งให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ	102 41.0	147 59.0	0.41	0.49	ไม่เกิดประสิทธิผล
ระบบ Fast Track ทำให้การปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคลของธนาคารมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้การบริหารงานของธนาคารเกิดประสิทธิผล	60 24.1	189 75.9	0.24	0.50	ไม่เกิดประสิทธิผล
ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน ส่งผลให้การปฏิบัติงานสามารถวัดผลได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ	91 36.5	158 63.5	0.37	0.48	ไม่เกิดประสิทธิผล
ระบบ Fast Track สามารถสร้างเครือข่ายในการทำงานได้อย่างคล่องตัว ทำให้การบริหารงานบุคคลของธนาคารเกิดประสิทธิผล	51 20.5	198 79.5	0.20	0.40	ไม่เกิดประสิทธิผล

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ระบบ Fast Track	ระดับประสิทธิผล				ความหมาย
	บรรลุผลตามเป้าหมาย	ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย	\bar{x}	S.D.	
	หมาย	หมาย			
ระบบ Fast Track ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสามารถวัดผลงานได้อย่างชัดเจน	126	123	0.51	0.50	เกิดประสิทธิผล
ระบบ Fast Track ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมืออาชีพ และเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้	68	181	0.27	0.45	ไม่เกิดประสิทธิผล
ภาพรวมการเกิดประสิทธิผลในด้านระบบ Fast Track			0.35	0.26	ไม่เกิดประสิทธิผล

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินด้านระบบ Fast Track ในภาพรวมไม่เกิดประสิทธิผล โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.35 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.26 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

“ระบบ Fast Track ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลและการทำงานของบุคลากรในธนาคาร” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บรรลุผลตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 51.4 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

“ระบบ Fast Track ทำให้การบริการงานบุคคลในด้านของการสรรหาและคัดเลือกมีขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติที่ง่ายและไม่ซับซ้อน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย และไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 89.2 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.11 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.31

“ระบบ Fast Track ทำให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บรรลุผลตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 52.6 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.53 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

“ระบบ Fast Track ทำให้การบริหารงานบุคคลสามารถส่งเสริมให้คนดีและคนเก่งให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย และไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 59.0 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49

“ระบบ Fast Track ทำให้การปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคลของธนาคารมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้การบริหารงานของธนาคารเกิดประสิทธิผล” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายและไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 75.9 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.24 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

“ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน ส่งผลให้การปฏิบัติงานสามารถวัดผลได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายและไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 63.5 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.37 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48

“ระบบ Fast Track สามารถสร้างเครือข่ายในการทำงานได้อย่างคล่องตัว ทำให้การบริหารงานบุคคลของธนาคารเกิดประสิทธิผล” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย และไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 79.5 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.20 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40

“ระบบ Fast Track ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสามารถวัดผลงานได้อย่างชัดเจน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บรรลุผลตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 50.6 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

“ระบบ Fast Track ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมืออาชีพ และเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ตรงความรู้” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย และไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 72.7 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.27 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านบุคคลที่ส่งผลต่อ
การเกิดประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

บุคคล	ระดับประสิทธิผล				ความ หมาย
	บรรลุผล ตามเป้า หมาย	ไม่บรรลุผล ตามเป้า หมาย	\bar{x}	S.D.	
	การนำระบบ Fast Track เข้ามาใช้ในการ บริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้บุคลากรมี ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง	205 82.3	44 17.7	0.82	
ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหาร งานบุคคลของธนาคารทำให้บุคลากรสามารถ คิดเชิงธุรกิจ และทำงานเชิงรุกได้ดี	128 51.4	121 48.6	0.51	0.50	เกิดประสิทธิ ผล
ระบบ Fast Track ทำให้บุคลากรของ ธนาคารทำงานด้วยความรับผิดชอบและโปร่ง ใส ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลของธนาคาร เกิดประสิทธิผล	130 52.2	119 47.8	0.52	0.50	เกิดประสิทธิ ผล
ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหาร งานบุคคลของธนาคาร ทำให้บุคลากรมีทักษะ ที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานได้หลายด้าน	128 51.4	121 48.6	0.51	0.50	เกิดประสิทธิ ผล
ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหาร งานบุคคลของธนาคาร ทำให้บุคลากรมีจริย ธรรมและจรรยาบรรณในอาชีพ	148 59.4	101 40.6	0.59	0.49	เกิดประสิทธิ ผล
ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหาร งานบุคคลของธนาคาร ทำให้บุคลากรมีเส้น ทางสายอาชีพที่ชัดเจน	89 35.7	160 64.3	0.36	0.43	ไม่เกิดประ สิทธิผล
ภาพรวมการเกิดประสิทธิผลด้านบุคคล			0.55	0.35	เกิดประสิทธิ ผล

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินด้านบุคคลของธนาคารในภาพรวมเกิดประสิทธิผลโดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

“การนำระบบ Fast Track เข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้บุคลากรมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บรรลุผลตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 82.3 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.82 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38

“ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้บุคลากรสามารถคิดเชิงธุรกิจ และทำงานเชิงรุกได้ดี” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บรรลุผลตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 51.4 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

“ระบบ Fast Track ทำให้บุคลากรของธนาคารทำงานด้วยความรับผิดชอบและโปร่งใส ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลของธนาคารเกิดประสิทธิผล” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บรรลุผลตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 52.2 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.52 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

“ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร ทำให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานได้หลายด้าน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บรรลุผลตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 51.4 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

“ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร ทำให้บุคลากรมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในอาชีพ” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า บรรลุผลตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 59.4 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.59 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49

“ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร ทำให้บุคลากรมีเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย และไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 64.3 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.36 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48

ตารางที่ 4.14 แสดงภาพรวม ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการดำเนินงานของ
 ธนาคารระบบ Fast Track และบุคคล ที่ส่งผลต่อการเกิดประสิทธิผลของการ
 บริหารงานบุคคลของธนาคาร

รายการ	(\bar{x})	S.D.	ความหมาย
การดำเนินงานของธนาคาร	0.46	0.31	ไม่เกิดประสิทธิผล
ระบบ Fast Track	0.35	0.26	ไม่เกิดประสิทธิผล
บุคคล	0.55	0.36	เกิดประสิทธิผล
รวม	0.45	0.26	ไม่เกิดประสิทธิผล

จากตารางที่ 4.14 พบว่า โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินกับการเกิด
 ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน ในภาพรวมไม่เกิดประสิทธิผล ด้วยค่า
 เฉลี่ย 0.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.26 ซึ่งปัจจัยด้านการดำเนินงานของธนาคารและด้าน
 ระบบ Fast- Track ไม่เกิดประสิทธิผล มีเพียงปัจจัยด้านบุคคลเท่านั้นที่เกิดประสิทธิผล ด้วยค่า
 เฉลี่ย 0.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.36

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
การนำ “โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน (Fast Track)” มาใช้ใน
การเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร)**

เป็นผลการศึกษาข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด
จำนวน 49 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.76 นำเสนอแยกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ปัญหา และอุปสรรค ที่พบเมื่อนำระบบ Fast Track มาใช้ในการสอบเลื่อน
ตำแหน่งพนักงานและการบริหารงานบุคคล

4.1.1 ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากการสอบในระบบ Fast Track มักจะมี
ความอาวุโสน้อย ทำให้มีปัญหาในการบังคับบัญชาผู้ที่มีอาวุโสกว่า รวมทั้งได้รับการยอมรับน้อย
และมีปัญหาในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น

4.1.2 ทำให้เกิดการแข่งขันกันสูง ความสามัคคีในองค์กรน้อยลง ขาดคุณ
ธรรมในการทำงาน

4.1.3 ผู้บริหารจากระบบ Fast Track เกิดการปกป้องตนเอง เห็นแค่ผลงานของ
ตนเอง มากกว่าดูแลคุณภาพงานขององค์กรหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

4.1.4 ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากขาดการยอมรับจากผู้
บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

4.1.5 ผู้บริหารจากระบบ Fast Track ขาดประสบการณ์ ความรอบคอบ และ
วุฒิภาวะในการทำงาน ไม่มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่ง การแก้ปัญหา และการจัดการ ตัดสิน
ใจผิดพลาดบ่อย

4.1.6 ไม่มีการระบุตำแหน่งงานไว้ล่วงหน้า ทำให้การใช้ระบบ Fast Track กับ
ตำแหน่งงานบางตำแหน่งไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร ทำให้ได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับสายงาน

4.1.7 ไม่มีเกณฑ์ในการวัดความรู้ ความสามารถที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน
แบบ ทดสอบที่ใช้ไม่สามารถวัดผลได้ชัดเจน

4.1.8 ไม่ได้ใช้ระบบ Fast Track อย่างแท้จริง เพราะมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ใน
ระบบ Fast Track เกิดความไม่ยุติธรรม ทำให้ได้พนักงานที่ไม่มีคุณภาพหรือไม่มีความสามารถ
อย่างแท้จริง บางครั้งพนักงานที่ได้มาไม่มีแม้กระทั่งความรู้พื้นฐาน(Knowledge Base)

4.1.9 ทำให้พนักงานเก่าที่มีความชำนาญในงาน มีความรักและซื่อสัตย์ต่อองค์กร
ขาดกำลังใจในการทำงาน

4.1.10 องค์กรยังไม่พร้อมในการนำระบบ Fast Track มาใช้ เนื่องจากบุคลากร ยังไม่เชื่อมั่นต่อตัวระบบ และการสอบคัดเลือก

4.1.11 พนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากระบบ Fast Track บางคนมีเงินเดือน น้อย ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากรู้สึกว่าคุณค่าตนเองต้องรับผิดชอบมาก แต่ค่าตอบแทน น้อย และ หากต้องรับผิดชอบในด้านที่เกี่ยวข้องกับการเงิน จะทำให้มีความเสี่ยงต่อการเกิดการ ททุจริต

4.2 ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข

4.2.1 ควรใช้ระบบ Fast Track เป็นระบบพิเศษ ใช้เฉพาะกับตำแหน่งงานบาง ตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากรจากระบบ Fast Track เท่านั้นไม่ควรใช้ถาวร

4.2.2 ควรพิจารณาระบบการสอบแข่งขัน คุณสมบัติ และค่าตอบแทนให้ เหมาะสมกับระบบ Fast Track

4.2.3 ควรมีการปลูกฝังให้ผู้บริหารจากระบบ Fast Track มีการเติบโตไปพร้อม กับการมีคุณธรรมและธรรมาภิบาล มีการปลูกจิตสำนึกของความเป็นคนดี มีคุณธรรม

4.2.4 ควรใช้ระบบอาวุโสและระบบ Fast Track ควบคู่กันในการคัดเลือก บุคลากร หรือใช้หลักเกณฑ์หลาย ๆ ด้าน ในการพิจารณา เช่น ความสามารถ อายุ ประสบการณ์ และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น เพื่อลดช่องว่างในการทำงาน

4.2.5 ผู้บริหารจากระบบ Fast Track ควรแสดงความสามารถของตนเองให้ผู้ อื่นยอมรับ

4.2.6 ควรมีกรณีศึกษาให้ศึกษาอยู่เสมอรวมทั้งมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

4.2.7 ควรกำหนดมาตรฐานการสอบ การประเมินผล และคุณสมบัติของผู้มี สิทธิเข้าสอบที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน และมีความโปร่งใส

4.2.8 คัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งก่อนทำการสอบ เพื่อให้ได้ บุคลากรที่มีความสามารถ ความรู้ และประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่ง

4.2.9 มีการจัดอบรมให้กับผู้บริหารใหม่ ที่มาจากระบบ Fast Track

4.2.10 ควรใช้ระบบการสอบเลื่อนขั้นแบบเดิม

4.2.11 ระบบ Fast Track เป็นระบบที่ดี เพียงแต่มีปัญหาในทางปฏิบัติ หาก สามารถล้มเลิกระบบอุปถัมภ์ได้ ระบบ Fast Track จะเป็นระบบที่ทำให้เกิดประสิทธิผลอย่างมาก

4.2.12 พนักงานจากระบบ Fast Track ควรมีพี่เลี้ยงซึ่งมีความอาวุโสดูแล และ ควรรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

4.2.13 มีการทดลองงานของพนักงานระบบ Fast Track ก่อนการเลื่อนตำแหน่งจริง

4.3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

4.3.1 นำปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบ Fast Track มาใช้ไปพิจารณาบริหารจัดการบุคลากรใหม่

4.3.2 การติดตามประเมินผลพนักงานที่สอบผ่านในระบบ Fast Track เพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งที่สอบผ่านระบบ โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลเมื่อตรวจสอบพบปัญหาหรืองานไม่มีประสิทธิภาพ ควรมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือสลับตำแหน่งเพื่อความเสมอภาค

4.3.3 การจ้างงานบุคคลภายนอก (Outsource) ไม่ได้ทำให้เกิดประสิทธิผลต่อธนาคาร

4.3.4 การสอบถามข้อมูลควรทำการสอบถามจากพนักงานที่ผ่านระบบ Fast Track เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ไม่เอนเอียง

ในส่วนนี้สรุปได้ว่า 1) ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบ Fast Track มาใช้ในการสอบเลื่อนตำแหน่งงาน คือ ยังไม่มีการวางแผนในการนำตัวระบบเข้ามาใช้อย่างชัดเจน ไม่มีการกำหนดตำแหน่งงาน หลักเกณฑ์ วิธีการในการสรรหาและคัดเลือกที่แน่นอน ขาดความโปร่งใสในแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนต่อบุคลากร อีกทั้งไม่มีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อเข้ามาสู่ระบบเพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข คือ ควรกำหนดให้ใช้วิธีการนี้เฉพาะกับตำแหน่งงานบางตำแหน่ง ควรพิจารณาหลักเกณฑ์การสอบ การกำหนดคุณสมบัติ และค่าตอบแทนในการคัดเลือกที่ชัดเจนก่อนที่จะนำระบบนี้มาปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผลผู้ที่ผ่านเข้าสู่ระบบอย่างต่อเนื่อง และ 3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ควรทำการประเมินผลและคัดเลือกผู้ที่สมัครเข้าสู่ระบบนี้ในเบื้องต้นก่อน เพื่อเป็นการคัดกรองผู้ที่จะเข้าสู่ระบบในขั้นแรก หลังจากนั้นจึงทำการประเมินและคัดเลือกอีกครั้งเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อตรวจสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน กำหนดระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานธนาคารออมสินที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน ทั้งนี้ได้จำแนกสมมติฐานที่ 1 เป็น 5 สมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.5

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 การบริหารงานบุคคลของธนาคารที่มีปัจจัยการประเมิน โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ด้านปัจจัยการดำเนินงานของโครงการ ด้านกระบวนการของโครงการ ด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

ซึ่งในสมมติฐานที่ 2 ประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 4 ด้าน ได้แก่ สมมติฐานย่อยด้านปัจจัยแวดล้อม(Context)ของโครงการ สมมติฐานย่อยด้านปัจจัยในการดำเนินงาน(Input)ของโครงการ สมมติฐานย่อยด้านปัจจัยกระบวนการ(Process)ของโครงการ และสมมติฐานย่อยด้านปัจจัยผลที่เกิดขึ้น(Output)ของโครงการ

สมมติฐานย่อยที่ 2.1

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมิน โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมิน โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

สมมติฐานย่อยที่ 2.2

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมิน โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านปัจจัยการดำเนินงานของโครงการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับ

คิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านปัจจัยในการดำเนินงานของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

สมมติฐานย่อยที่ 2.3

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านกระบวนการของโครงการไม่มีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านกระบวนการของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

สมมติฐานย่อยที่ 2.4

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการไม่มีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม ได้แก่ สถิติที (t - test) โดยสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

โดยทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้สถิติ Levene's Test โดยตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของเพศชายเท่ากับค่าความแปรปรวนของเพศหญิง

H_1 : ค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของเพศชายไม่เท่ากับค่าความแปรปรวนของเพศหญิง

โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig.(2-tailed) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลจำแนกตามเพศของพนักงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	Levene's Test for Equality of Variances		ผลการตรวจสอบ
	F	Sig.	
การดำเนินงานของธนาคาร	0.976	0.324	ความแปรปรวนเท่ากัน
ระบบ Fast Track	2.092	0.149	ความแปรปรวนเท่ากัน
บุคคล	0.39	0.533	ความแปรปรวนเท่ากัน
ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล	0.021	0.886	ความแปรปรวนเท่ากัน

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล มีค่าเท่ากัน ดังนั้นจะทดสอบค่าสถิติที (t-test) ต่อไป โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก เมื่อค่า P มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05

สมมติฐานย่อยที่ 1.1

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน
การทดสอบสมมติฐาน ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของพนักงานธนาคารออมสินจำแนกตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	เพศ				t-value	P
	ชาย		หญิง			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
การดำเนินงานของธนาคาร	0.48	0.33	0.45	0.30	0.794	0.428
ระบบ Fast Track	0.36	0.27	0.35	0.260	0.353	0.724
บุคคล	0.56	0.34	0.55	0.36	0.252	0.802
ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล	0.47	0.26	0.45	0.26	0.556	0.579

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกันในด้านการดำเนินงานของธนาคาร ระบบ Fast Track และบุคคล นั่นคือกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 3 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ดังนี้

โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก เมื่อค่า P มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล จำแนกตามอายุ

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
การดำเนินงานของ ธนาคาร	ระหว่างกลุ่ม	1.089	5	0.218	2.338*	0.043
	ภายในกลุ่ม	22.635	243	0.093		
	รวม	23.724	248			
ระบบ Fast Track	ระหว่างกลุ่ม	0.224	5	0.045	0.655	0.658
	ภายในกลุ่ม	16.609	243	0.068		
	รวม	16.833	248			
บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2.375	5	0.475	4.007*	0.002
	ภายในกลุ่ม	28.810	243	0.119		
	รวม	31.185	248			
ประสิทธิผลในการ บริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.944	5	0.189	2.995*	0.012
	ภายในกลุ่ม	15.313	243	0.063		
	รวม	16.256	248			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ในด้านการดำเนินงานของธนาคารและด้านบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ด้านระบบ Fast Track ในกรณีที่พิจารณาในภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการ

การทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินแตกต่างกันตามอายุ

นำผลการวิเคราะห์ไปทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีการทดสอบของ Turkey เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ได้ผลการทดสอบดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน จำแนกตามอายุของพนักงาน

อายุ	ค่าเฉลี่ย	25-30 ปี	31-36 ปี	37-42 ปี	43-48 ปี	49-54 ปี	55ปีขึ้นไป
		0.39	0.51	0.53	0.39	0.43	0.38
25-30 ปี	0.39	-	-0.121	-0.134	0.001	-0.042	0.012
31-36 ปี	0.51		-	-0.013	0.122	0.079	0.133
37-42 ปี	0.53			-	0.135*	0.092	0.146
43-48 ปี	0.39				-	-0.043	0.011
49-54 ปี	0.43					-	0.054
55ปีขึ้นไป	0.38						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 37-42 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 43-48 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานย่อยที่ 1.3

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 3 กลุ่มขึ้นไปได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดยจะยอมรับสมมติฐานหลักเมื่อค่า P มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4.19 มีดังนี้

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
การดำเนินงานของธนาคาร	ระหว่างกลุ่ม	0.150	3	0.050	0.518	0.670
	ภายในกลุ่ม	23.574	245	0.096		
	รวม	23.724	248			
ระบบ Fast Track	ระหว่างกลุ่ม	0.281	3	0.094	1.387	0.247
	ภายในกลุ่ม	16.552	245	0.068		
	รวม	16.833	248			
บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.249	3	0.083	0.656	0.580
	ภายในกลุ่ม	30.936	245	0.126		
	รวม	31.185	248			
ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.114	3	0.038	0.579	0.629
	ภายในกลุ่ม	16.142	245	0.066		
	รวม	16.256	248			

- มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน ด้านการดำเนินงานของธนาคาร ระบบ Fast Track และบุคคลไม่ต่างกันตามระดับการศึกษา

สมมติฐานย่อยที่ 1.4

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 3 กลุ่มขึ้นไปได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก เมื่อค่า P มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล จำแนกตามอายุงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
การดำเนินงานของธนาคาร	ระหว่างกลุ่ม	0.827	4	.207	2.205	0.069
	ภายในกลุ่ม	22.896	244	.094		
	รวม	23.724	248			
ระบบ Fast Track	ระหว่างกลุ่ม	0.373	4	.093	1.382	0.241
	ภายในกลุ่ม	16.460	244	.067		
	รวม	16.833	248			
บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.070	4	.267	2.167	0.073
	ภายในกลุ่ม	30.115	244	.123		
	รวม	31.185	248			
ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.429	4	.107	1.655	0.161
	ภายในกลุ่ม	15.827	244	.065		
	รวม	16.256	248			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลในด้านการดำเนินงานของธนาคาร ระบบ Fast Track และบุคคลไม่แตกต่างกันนั้น คือหมายถึงว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.5

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 3 กลุ่มขึ้นไปได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก เมื่อค่า P มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล
จำแนกตามการเกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
การดำเนินงานของ ธนาคาร	ระหว่างกลุ่ม	3.821	2	1.910	23.612*	0.000
	ภายในกลุ่ม	19.903	246	0.081		
	รวม	23.724	248			
ระบบ Fast Track	ระหว่างกลุ่ม	1.453	2	0.726	11.618*	0.000
	ภายในกลุ่ม	15.381	246	0.063		
	รวม	16.833	248			
บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	7.129	2	3.565	36.435*	0.000
	ภายในกลุ่ม	24.055	246	0.098		
	รวม	31.185	248			
ประสิทธิผลในการ บริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.529	2	1.764	34.101*	0.000
	ภายในกลุ่ม	12.728	246	0.052		
	รวม	16.256	248			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกันในด้านการดำเนินงานของธนาคารระบบ Fast Track และบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพราะฉะนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลักที่กำหนดไว้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินต่างกันจะมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

ดังนั้นนำผลการวิเคราะห์ไปทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีการทดสอบของ Turkey เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ผลการทดสอบดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินกับการเกี่ยวข้องกันโครงการทางด่วนพนักงาน

กลุ่ม	ค่าเฉลี่ย	ผู้บริหารระดับ	ผู้ปฏิบัติงานด้าน	กลุ่ม Fast Track
		ต้น (ระดับ 8-9)	บริหารงานบุคคล	(สอบเข้าสู่ระบบ Fast Track ได้)
		0.38	0.40	0.67
ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 8-9)	0.38	-	-0.023	-0.288*
ผู้ปฏิบัติงาน ด้านบริหารงานบุคคล	0.40		-	-0.264*
กลุ่ม Fast Track (สอบเข้าสู่ระบบ Fast Track ได้)	0.67			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 เมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่อยู่ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 8 – 9) และพนักงานที่อยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลน้อยกว่าพนักงานที่อยู่ในกลุ่ม Fast Track (สอบเข้าสู่ระบบ Fast Track ได้) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 การบริหารงานบุคคลของธนาคารที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ด้านการดำเนินงานของโครง

การ ด้านกระบวนการของโครงการ และด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการ มีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางค่วมนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

ซึ่งในสมมติฐานที่ 2 นี้จะประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 4 ด้าน ได้แก่ สมมติฐานย่อยด้านปัจจัยแวดล้อม (Context) ของโครงการ สมมติฐานย่อยด้านปัจจัยการดำเนินงาน (Input) ของโครงการ สมมติฐานย่อยด้านปัจจัยกระบวนการ (Process) ของโครงการ และสมมติฐานย่อยด้านปัจจัยผลที่เกิดขึ้น (Output) ของโครงการ

สมมติฐานย่อยที่ 2.1

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางค่วมนักงานธนาคารออมสินในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางค่วมนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางค่วมนักงานธนาคารออมสินในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางค่วมนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

สมมติฐานย่อยที่ 2.2

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางค่วมนักงานธนาคารออมสินในด้านปัจจัยการดำเนินงานของโครงการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางค่วมนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางค่วมนักงานธนาคารออมสินในด้านปัจจัยการดำเนินงานของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางค่วมนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

สมมติฐานย่อยที่ 2.3

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางค่วมนักงานธนาคารออมสินในด้านกระบวนการของโครงการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางค่วมนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทาง
 คำนวณพนักงานธนาคารออมสินในด้านกระบวนการของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มี
 ต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางคำนวณพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคล
 ของธนาคาร

สมมติฐานย่อยที่ 2.4

H_0 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทาง
 คำนวณพนักงานธนาคารออมสินในด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการไม่มีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มี
 ต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางคำนวณพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงาน
 บุคคลของธนาคาร

H_1 : การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทาง
 คำนวณพนักงานธนาคารออมสินในด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการมีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นที่มี
 ต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางคำนวณพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคล
 ของธนาคาร

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ สัมประสิทธิ์สห
 สัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก เมื่อ
 ค่า P มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.01 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลกับ
 ปัจจัยในการบริหารงานบุคคลด้วยโครงการทางคำนวณพนักงานธนาคารออมสิน

ตัวแปรที่ทำการศึกษา	ค่าสัมประสิทธิ์สห สัมพันธ์เพียร์สัน	P-value	ความหมาย
ปัจจัยแวดล้อมของโครงการ	0.240*	0.000	มีความสัมพันธ์กัน
ปัจจัยการดำเนินงานของโครงการ	0.357*	0.000	มีความสัมพันธ์กัน
ปัจจัยกระบวนการของโครงการ	0.327*	0.000	มีความสัมพันธ์กัน
ปัจจัยผลที่เกิดขึ้นของโครงการ	0.448*	0.000	มีความสัมพันธ์กัน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.23 พบว่า การบริหารงานบุคคลของธนาคารที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางคว่นพนักงานธนาคารออมสิน ในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ด้านปัจจัยในการดำเนินงานของโครงการ ด้านกระบวนการของโครงการ ด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการ มีความสัมพันธ์กับระดับคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางคว่นพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากนั้นได้ทำการทดสอบระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการประเมินโครงการทางคว่นพนักงานธนาคารออมสินในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ด้านปัจจัยในการดำเนินงานของโครงการ ด้านกระบวนการของโครงการ ด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการกับประสิทธิผลในการนำโครงการทางคว่นพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลของธนาคารโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการทดสอบปัจจัยการประเมินโครงการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคล

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย	
	1	2
ปัจจัยแวดล้อมของโครงการ	-	-
ปัจจัยการดำเนินการของโครงการ	-	0.118
ปัจจัยกระบวนการของโครงการ	-	-
ปัจจัยผลที่เกิดขึ้นของโครงการ	0.233	0.187
Constant	-0.271	-0.495
R	0.448	0.447
R ²	0.201	0.228
R ² Change	0.201	0.027
Std. Error of the Estimate	0.229	0.226
F	62.112	36.227
Sig. (P)	0.000	0.000

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ปัจจัยผลที่เกิดขึ้นของโครงการ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลของธนาคารได้ร้อยละ 20.1 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (R^2 Change = 0.0.201 , $P = 0.00$) ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอยได้แก่ ปัจจัยการดำเนินการของโครงการ โดยตัวแปรดังกล่าวมีความสามารถในการอธิบายประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลของธนาคาร ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.7 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (R^2 Change = 0.027 , $P = 0.00$) เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวเข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายการเกิดประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลของธนาคารได้ร้อยละ 22.8 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.228$, $P = 0.00$)

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ พบว่า มีตัวแปรอิสระ 2 ตัวที่มีความสำคัญในระดับสูงและสามารถใช้พยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินคือ ปัจจัยผลที่เกิดขึ้นของโครงการ และปัจจัยการดำเนินการของโครงการ ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } \hat{y} = -0.495 + 0.118X_1 + 0.187 X_2$$

โดยที่ \hat{y} คือ ประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานงานบุคคลของธนาคาร

X_1 คือ ปัจจัยการดำเนินการของโครงการ

X_2 คือ ปัจจัยผลที่เกิดขึ้นของโครงการ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการประเมินผลโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน โดยได้นำเสนอประเด็นสำคัญในการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาผลการนำ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร)
- 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผล การนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน
- 3) เพื่อนำเสนอถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข การนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร)

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของธนาคารออมสิน ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 249 คน โดยแบ่งออกตามประเภทของกลุ่มตัวอย่างได้ 3 กลุ่ม คือ

- 1) พนักงานที่อยู่ในกลุ่ม Fast Track จำนวน 93 คน
- 2) พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 30 คน
- 3) ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 126 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน และเพื่อประเมินว่าโครงการทางด่วนพนักงานธนาคาร

ออมสิน เกิดประสิทธิผลหรือไม่ต่อการบริหารงานบุคคล โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุ และท่านจัดอยู่ในกลุ่ม มีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของ Likert จำนวน 30 ข้อ ด้วยตัวแบบซีพี (CIPP Model)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเกิดประสิทธิผลของการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการบริหารงานบุคคล จำนวน 21 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ โดยเติมข้อความลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของผู้ตอบ

แบบสอบถามนำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้เทคนิคสัมประสิทธิ์อัลฟา (cronbach's analysis) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.7892 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กับกลุ่มเป้าหมาย โดยส่วนที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยทำการแจกตามแต่ละฝ่าย ส่วนที่อยู่ตามสาขาหรือภาค ผู้วิจัยทำการจัดส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งแนบซองเปล่าและแสตมป์ไปให้กับกลุ่มเป้าหมายด้วย เพื่อความสะดวกในการจัดส่งแบบสอบถามกลับคืน ซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด จำนวน 249 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (SPSS for Windows) ข้อมูลส่วนบุคคลวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ แบบสอบถามความคิดเห็นตอนที่ 2 และ 3 วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนการทดสอบสมมติฐานใช้ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) การเปรียบเทียบเชิงซ้อนด้วยวิธี LSD และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Regression)

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง (ร้อยละ 65.5) มีอายุมากที่สุดระหว่าง 37-42 ปี (ร้อยละ 24.1) ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 72.3) มีอายุงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 36.9) เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับต้น (ร้อยละ 51.0)

1.3.2 ความเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคาร ออมสิน มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร)

1) ด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการนำ โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.27) ซึ่งในรายละเอียดย่อยกลุ่มตัวอย่างจะเห็นด้วยมากในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้คือ ในสถานะที่มีการแข่งขันกันสูงทางธุรกิจ ธนาคารจึงต้องนำวิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในงาน นั้น ๆ ตามระบบ Fast Track มากกว่าความอาวุโส (ค่าเฉลี่ย 3.62) การบริหารงานบุคคลโดยระบบ Fast Track ส่งเสริมให้ พนักงานได้มีความก้าวหน้าในสายงานได้เร็วขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.88) ระบบ Fast Track ให้โอกาสคนที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญได้ก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้าได้เร็วขึ้นโดยไม่ต้องรอนอายุงานครบหรือมีความอาวุโส (ค่าเฉลี่ย 3.88) การสรรหาและคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งงานของธนาคาร ตามการบริหารงานบุคคลในระบบเดิม สามารถรองรับกับความ ต้องการของการแข่งขันได้ (ค่าเฉลี่ย 3.43) ส่วนรายละเอียดย่อยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยน้อย คือ การเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่ผ่านมา จะให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ (ค่าเฉลี่ย 2.24) งานบางอย่างของธนาคาร ควรจะต้องมีการจ้างงานบุคคลภายนอก (Outsource) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานมากกว่าที่จะมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติเอง (ค่าเฉลี่ย 2.58)

2) ด้านปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (เฉลี่ย 3.12) ซึ่งในรายละเอียดย่อยกลุ่มตัวอย่างจะเห็นด้วยมากในเรื่อง ต่าง ๆ ดังนี้คือ ธนาคารให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร โดยให้พนักงานระดับ 6 สามารถสอบขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 8) ได้โดยไม่ต้องรอนครบอายุงาน (ค่าเฉลี่ย 3.79) ธนาคารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากร การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการมอบหมายงาน เพื่อให้มีบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 3.43) รายละเอียดย่อยที่กลุ่มตัวอย่าง

เห็นด้วยปานกลาง คือ ธนาคารมีนโยบายในการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพด้วยการใช้ระบบ Fast Track ที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 2.96) ธนาคารได้มีการกำหนดแนวทางให้ใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการพัฒนาจากต้นสังกัดมาประกอบการพิจารณาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และเลื่อนตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 3.40) ธนาคารได้มีการจัดทำเส้นทางสายอาชีพสำหรับพนักงานในแต่ละสายงาน เพื่อชี้ให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 3.02) ธนาคารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรอย่างเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ย 2.95) ธนาคารมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในธนาคารให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิผล (ค่าเฉลี่ย 3.35) ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการจัดระบบการสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีความคล่องตัวสูง (ค่าเฉลี่ย 2.86) และรายละเอียดย่อยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยน้อย คือ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ธนาคารมีนโยบายด้านการสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่ง โดยเน้นที่ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญ มากกว่าความอาวุโส (ค่าเฉลี่ย 2.37)

3) ด้านกระบวนการของโครงการ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อโครงการทางควมพนักงานธนาคารออมสินที่นำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) โดยภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) ซึ่งในรายละเอียดย่อยกลุ่มตัวอย่างจะเห็นด้วยปานกลางในเรื่อง ต่าง ๆ ดังนี้คือ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ธนาคารจัดขึ้น สามารถส่งผลต่อการดำเนินงานของธนาคาร ได้อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 2.75) ธนาคารให้ความสำคัญ และให้โอกาสพนักงานในการฝึกอบรม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.40) ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม พนักงานทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น แม้ว่าบางคนจะดูมองว่ายังมีประสบการณ์น้อย (ค่าเฉลี่ย 2.69) แนวทางในการดำเนินโครงการระบบ Fast Track มีความชัดเจน ยุติธรรม และพนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกันในการเข้าสู่ระบบ Fast Track (ค่าเฉลี่ย 3.00) ระบบการสรรหา และคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ด้วยวิธีการ Fast Track ช่วยให้ธนาคารได้คนดีและสามารถรักษาคณะมีความสามารถให้ยังคงอยู่กับธนาคารต่อไปได้ (ค่าเฉลี่ย 3.34) มีนโยบายให้พนักงานได้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานซึ่งเป็นนโยบายที่สัมฤทธิ์ผล (ค่าเฉลี่ย 2.73) พนักงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การดูงาน การฝึกอบรม ฯลฯ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่เส้นทางสายอาชีพของพนักงานแต่ละคน (ค่าเฉลี่ย 3.29) และรายละเอียดย่อยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมาก คือ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ Fast Track บางครั้ง

ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เพราะขาดความอาวุโส และไม่มีการสอนงานจากพี่เลี้ยง (ค่าเฉลี่ย 4.19)

4) ด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อโครงการทางคว่นพนักงานธนาคารออมสินที่นำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (เฉลี่ย 3.12) ซึ่งในรายละเอียดข้อยกกลุ่มตัวอย่างจะเห็นด้วยปานกลางในเรื่อง ต่าง ๆ ดังนี้คือ หลักเกณฑ์การพิจารณา สรรหาและคัดเลือก มีระเบียบวิธีปฏิบัติในการเข้าสู่ระบบ Fast Track ที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 2.67) บุคลากรที่ได้จากการสรรหาและคัดเลือกด้วยระบบ Fast Track สามารถรองรับกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ แม้ว่าบางครั้งบางกรณีพนักงานยังมีคุณสมบัติไม่ตรงตามตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 3.01) พนักงานที่เข้าสู่ระบบ Fast Track มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะสูงสามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานได้เร็วขึ้น ช่วยให้ธนาคารสามารถรักษาคณิศนเก่งให้อยู่กับธนาคารได้ (ค่าเฉลี่ย 3.18) หลักสูตรและโครงการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดให้กับพนักงานที่ผ่านเข้าสู่ระบบ Fast Track ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน ต่าง ๆ ของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 2.81) พนักงานมีความเชื่อมั่น ต่อการสอบเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการ Fast-Track เพราะมีการสื่อสารที่ชัดเจนต่อระบบจากฝ่ายบริหารงานบุคคล (ค่าเฉลี่ย 3.08) นโยบายโดยรวมด้านบริหารงานบุคคลตามระบบ Fast Track มีความชัดเจน และมีความต่อเนื่อง เพราะผู้บริหารระดับสูงของธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลตามระบบ Fast Track (ค่าเฉลี่ย 3.20) และรายละเอียดข้อยกที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมาก คือ การสอบเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการเดิมตามลำดับความอาวุโส กับการสอบด้วยระบบ Fast Track ไม่มีความแตกต่างกันในแง่ของตัวบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย 3.89)

จากผลการวิจัยโดยสรุป พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการนำโครงการทางคว่นพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ด้านปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ ด้านกระบวนการของโครงการ และด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการ ซึ่งในภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการนำ “โครงการทางคว่นพนักงานธนาคารออมสิน (Fast Track)” มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) จะเกิดประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.34

1.3.3 ข้อมูลความเห็นเกี่ยวกับโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินกับ การเกิดประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน

1) ด้านการดำเนินงานของธนาคาร กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารในด้านการดำเนินงานของธนาคาร ในภาพรวมไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 0.46) ซึ่งในรายละเอียดย่อย ประเด็นที่ไม่เกิดประสิทธิผลมากที่สุด คือ การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้ธนาคาร เน้นการให้บริการและความทันสมัยเป็นศูนย์กลาง (ค่าเฉลี่ย 0.49) รองลงมาคือ การบริหารงานบุคคลของธนาคารในระบบ Fast Track ทำให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นเมื่อติดต่อกับธนาคารออมสิน (ค่าเฉลี่ย 0.34) และการนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน ทำให้การจัดหน่วยงานภายใน หน่วยงานการบริหารงานบุคคลของธนาคารมีความกะทัดรัด มีขนาดเล็ก ชั้นการบังคับบัญชาน้อย ใช้เทคโนโลยีมาก มีความคล่องตัว (ค่าเฉลี่ย 0.16) ส่วนประเด็นย่อยที่เกิดประสิทธิผลมากที่สุดคือ การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารก่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 0.63) รองลงมาคือ การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคล ทำให้สามารถปรับปรุงภารกิจบางส่วนของธนาคารให้ทันต่อสถานการณ์ (ค่าเฉลี่ย 0.59) การบริหารงานบุคคลของธนาคารในระบบ Fast Track ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 0.55)

2) ด้านระบบ Fast Track กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารในด้านระบบ Fast Track ในภาพรวมไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคารธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 0.35) ซึ่งในรายละเอียดย่อยประเด็นที่ไม่เกิดประสิทธิผลมากที่สุด คือ ระบบ Fast Track ทำให้การบริหารงานบุคคลสามารถส่งเสริมให้คนดีและคนเก่งให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ (ค่าเฉลี่ย 0.41) รองลงมาคือ ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน ส่งผลให้การปฏิบัติงานสามารถวัดผลได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ (ค่าเฉลี่ย 0.37) ระบบ Fast Track ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีอาชีพ และเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (ค่าเฉลี่ย 0.27) ระบบ Fast Track ทำให้การปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคลของธนาคารมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้การบริหารงานของธนาคารเกิดประสิทธิผล (ค่าเฉลี่ย 0.24) ระบบ Fast Track สามารถสร้างเครือข่ายในการทำงานได้อย่างคล่องตัว ทำให้การบริหารงานบุคคลของธนาคารเกิดประสิทธิผล (ค่าเฉลี่ย 0.20) และน้อยที่สุดคือ ระบบ Fast Track ทำให้การบริการงานบุคคลในด้านของการสรรหาและคัดเลือกมีขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติที่ง่ายและไม่ซับซ้อน (ค่า

เฉลี่ย 0.11) ส่วนประเด็นย่อยที่เกิดประสิทธิผลมากที่สุด คือ ระบบ Fast Track ทำให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 0.53) รองลงมาคือ ระบบ Fast Track ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลและการทำงานของบุคลากรในธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 0.51) และระบบ Fast Track ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสามารถวัดผลงานได้อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 0.51)

3) *ด้านบุคคล* กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า โครงการทางด่วนพนักงานธนาคาร ออมสินที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร ในด้านบุคคล เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 0.55) ในทุกประเด็นย่อย ซึ่งการนำระบบ Fast Track เข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้บุคลากรมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เกิดประสิทธิผลมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 0.82) รองลงมาคือ ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้บุคลากรมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในอาชีพ (ค่าเฉลี่ย 0.59) ระบบ Fast Track ทำให้บุคลากรของธนาคารทำงานด้วยความรับผิดชอบและโปร่งใส ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลของธนาคารเกิดประสิทธิผล (ค่าเฉลี่ย 0.52) ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้บุคลากรสามารถคิดเชิงธุรกิจ และทำงานเชิงรุกได้ดี (ค่าเฉลี่ย 0.51) ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้บุคลากรสามารถคิดเชิงธุรกิจ และทำงานเชิงรุกได้ดี (ค่าเฉลี่ย 0.51) ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร ทำให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานได้หลายด้าน (ค่าเฉลี่ย 0.51) มีเพียงประเด็นย่อยด้าน ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร ทำให้บุคลากรมีเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจน เท่านั้นที่ไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 0.36)

จากผลการวิจัยโดยสรุปในภาพรวม การเกิดประสิทธิผลของโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน พบว่าการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะมีเพียงด้านบุคคลเท่านั้นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 0.55) ส่วนการดำเนินงานของธนาคาร และระบบ Fast Track ไม่เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 0.46 , 0.35) ตามลำดับ

1.3.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน กับการเกิดประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน

สมมติฐานที่ 1 การบริหารงานบุคคลพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะมีประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลต่างกัน จากผลการวิเคราะห์ พบว่า

1) ด้านเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

2) ด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารแตกต่างกันตามอายุ โดยพนักงานที่มีอายุ 37-42 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 43-48 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารในด้านการดำเนินงานของธนาคาร ระบบ Fast Teack และบุคคลไม่แตกต่างกัน

4) ด้านอายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่างกันมีผลให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในด้านการดำเนินงานของธนาคาร ระบบ Fast Track และบุคคลไม่แตกต่างกัน

5) การเกี่ยวข้องกับโครงการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่อยู่ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 8-9) และพนักงานที่อยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลน้อยกว่าพนักงานที่อยู่ในกลุ่ม Fast Track (สอบเข้าสู่ระบบ Fast Track ได้) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 การบริหารงานบุคคลของธนาคารที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ด้านการดำเนินงานของโครงการ ด้านกระบวนการของโครงการ และด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการ มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร พบว่า การบริหารงานบุคคลของธนาคารที่มีปัจจัยการประเมินโครงการทางด่วนพนักงานในด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ ด้านปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ ด้านกระบวนการของโครงการ และด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการ มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารอย่างมีนัย

สำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อนำมาวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุพบว่า มีตัวแปรอิสระ 2 ตัวที่มีความสำคัญในระดับสูงและสามารถใช้พยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร คือ ปัจจัยผลที่เกิดขึ้นของโครงการและปัจจัยการดำเนินงานของโครงการ

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

2.1 ผลการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) ของธนาคารออมสิน

2.1.1 ด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) ของธนาคารออมสิน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อมองในรายละเอียดแล้วกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับการที่ธนาคารนำวิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในงานด้วยโครงการทางด่วนพนักงานมากกว่าความอาวุโส ในสถานะที่มีการแข่งขันกันสูงทางธุรกิจ เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีความก้าวหน้าในสายงานได้เร็วขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้คนที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ เป็นหัวหน้าได้โดยไม่ต้องรอ เป็นสิ่งที่ถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตามอีกด้านหนึ่งก็ไม่แน่ใจว่าการเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการนี้ดีแน่หรือ และมีความเหมาะสมกับองค์การของตนเองจริงหรือ เพราะการดำเนินการของโครงการทางด่วนพนักงานไม่ได้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากเท่าที่ควรจะเป็น

2.1.2 ด้านปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างจะไม่แน่ใจกับวิธีการ หรือแนวทางที่ธนาคารดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็น การสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งโดยเน้นที่ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ และความชำนาญ เพราะที่ผ่านมาในการสอบแต่ละครั้งก็ยังคงเป็นการในระบบอุปถัมภ์ในการสอบเรื่อยมา อีกทั้งการที่ธนาคารมีนโยบายในการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ก็เป็นเพียงนโยบายเท่านั้นแต่ปฏิบัติตามไม่ได้ การจัดทำเส้นทางสายอาชีพสำหรับพนักงานในแต่ละสายงาน เพื่อให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรอย่างเป็นระบบ ส่งผลเหล่านี้ล้วนแต่เป็นภาพที่ธนาคารสร้างขึ้น เพราะงานของธนาคารมีลักษณะเป็นงานเฉพาะด้าน ในแต่ละกลุ่มงานจะมีตำแหน่งงาน

พอดีกับบุคลากรที่มีอยู่ กว่าคนเก่าจะเกษียณก็ใช้เวลานาน การเติบโตในสายงานจึงเป็นเรื่องยาก และจะยากยิ่งกว่าถ้าต้องการย้ายข้ามสายงาน เพราะจะไม่ตรงกับคุณสมบัติที่ตนเองมี หรือถ้าได้ก็ไม่สามารถทำได้เพราะจะมีคนในกลุ่มงานนั้น ๆ รอขึ้นอยู่แล้ว จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่มั่นใจต่อการนำโครงการทางด่วนพนักงานเข้ามาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งงานว่าจะทำให้พวกเขาสามารถเติบโตได้เร็วขึ้นอย่างที่โครงการชี้แจงไว้

2.1.3 ด้านกระบวนการของโครงการ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือกลุ่มตัวอย่างจะมีความเห็นต่อการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งงาน พนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) ของธนาคาร อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมองในแง่ของการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ธนาคารจัดให้ ไม่สามารถส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของธนาคารได้จริง เพราะบางครั้งเรื่องที่จัดอบรมให้ไม่ตรงกับงานที่พนักงานทำ หรือไม่ตรงกับสิ่งที่พนักงานต้องการจริง ๆ การอบรมส่วนใหญ่เป็นเพียงสิ่งที่ธนาคารต้องการให้พนักงานรู้นั่น การให้ความสำคัญและให้โอกาสพนักงานในการฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่องนั้น ก็จะเป็นผู้บริหารในระดับสูงเท่านั้น ไม่ใช่ผู้ที่ต้องนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง อีกทั้งแนวทางในการดำเนินโครงการทางด่วนพนักงานที่ว่า มีความชัดเจน ยุติธรรม และพนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกันในการเข้าสู่ระบบ ก็ไม่มีความชัดเจนในเรื่องหลักเกณฑ์ของการสรรหาและคัดเลือก จึงไม่อาจกล่าวได้ว่าระบบนี้จะทำให้ธนาคารสามารถรักษาคนดีและคนเก่งให้อยู่กับธนาคารได้ เพราะบางครั้งคนที่ไม่มีความรู้และไม่มีประสบการณ์มากพอก็สามารถเข้ามาอยู่ในระบบนี้ได้เช่นกัน เนื่องมาจากไม่มีหลักเกณฑ์ในการคัดกรองที่เหมาะสมรองรับ

2.1.4 ด้านผลที่เกิดขึ้นของโครงการ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ การนำโครงการทางด่วนพนักงานเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง และมีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์การพิจารณา สรรหาและคัดเลือกด้วยโครงการทางด่วนพนักงานที่ชัดเจน เมื่อนำโครงการนี้มาใช้หลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกก็ไม่ได้แตกต่างไปจากการสรรหาและคัดเลือกในระบบเดิม ตรงกันข้ามระบบนี้ก็กลับเป็นการเอื้อให้มีการใช้ระบบอุปถัมภ์เพิ่มมากยิ่งขึ้น การที่ผู้ที่ได้รับการสรรหาและคัดเลือกจากโครงการนี้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทั้งที่คุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งที่ว่างอยู่ ถือเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องมากนัก เพราะงานบางหน่วยงานของธนาคารเป็นงานเฉพาะที่ต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิเฉพาะด้านนั้น ๆ เท่านั้น จึงทำให้เกิดปัญหาในด้านการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของตนเอง ทำให้งานล่าช้าเพราะไม่กล้าตัดสินใจ และไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาของตนเองได้ ตรงกันข้ามการที่ระบบนี้ทำให้

ธนาคารสามารถรักษาคนดี คนเก่งให้ยังคงอยู่กับธนาคารต่อไปนั้น บางครั้งบุคคลที่ได้จากโครงการนี้อาจจะเป็นผู้ที่ขาดความรู้ ความสามารถ ก็ได้ถ้ามีขั้นตอนการคัดเลือกที่ไม่โปร่งใน ชัดเจน และเป็นธรรม อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างมองว่า การสอบเลื่อนตำแหน่งงานด้วยวิธีการเดิมตามลำดับความอาวุโสกับการสอบด้วยโครงการทางควนพนักงานไม่มีความแตกต่างกันในแง่ของตัวบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามา

กล่าวโดยสรุป กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการนำโครงการทางควนพนักงานมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) จากผลการวิจัยทั้ง 4 ด้านว่าเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะระบบงานของธนาคารมีลักษณะเป็นงานประจำ บางหน่วยงานเป็นตำแหน่งงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะทาง อีกทั้งไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลของโครงการทางควนพนักงานว่าเป็นมาอย่างไร มีแนวทาง หลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ ในการเข้าสู่โครงการอย่างไร จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นด้วยการการสอบด้วยระบบนี้ และบางส่วนก็ไม่เห็นด้วย ประกอบกับโครงสร้างของธนาคารมีขนาดใหญ่ และมีระบบการบริหารด้านบุคคลที่เน้นความอาวุโสมายาวนานเท่าอายุของธนาคาร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็เป็นธรรมดาที่จะมีผู้ที่ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

2.2 ประสิทธิภาพการนำ โครงการทางควนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน

2.2.1 ด้านการดำเนินงานของธนาคาร

ค่าเฉลี่ยโดยรวมพบว่าการการนำโครงการทางควนพนักงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในด้านดำเนินงานของธนาคาร กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าไม่เกิดประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นการทำให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น การจัดหน่วยงานงานในของการบริหารงานบุคคลของธนาคารให้มีขนาดกะทัดรัด มีชั้นการบังคับบัญชาน้อย นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะธนาคารมีโครงสร้างขนาดใหญ่ ไม่สามารถปรับลดให้เล็กลงได้ เพราะบางหน่วยงานมีความจำเป็นต้องคงไว้และต้องเพิ่มขนาดของผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญเพราะด้านเข้ามารองรับกับสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันกันสูงในปัจจุบัน ประกอบกับพนักงานของธนาคารส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีอายุมากแล้ว การที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการในการทำงาน จึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา อีกทั้งเกิดการต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยบ้าง เมื่อมีการนำวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งงานด้วย แต่การนำโครงการนี้เข้ามาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างก็เห็นว่าเป็นการก่อให้เกิด

เกิดความคุ้มค่าต่อการกิจของธนาคารและทำให้ธนาคารสามารถปรับปรุงภารกิจบางส่วนให้มีความรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ดีขึ้น

2.2.2 ด้านระบบ Fast Track จากค่าเฉลี่ยโดยรวมพบว่า การนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารในด้านระบบ Fast Track กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าไม่เกิดประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขั้นตอนของการสรรหาและคัดเลือก และระเบียบปฏิบัติของโครงการที่ชัดเจน การทำให้คนดีและคนเก่งประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ เพราะคนที่เข้ามาจากโครงการนี้โดยมากจะประสบกับปัญหาในเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น การขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน เพราะมีอายุงานน้อย และการนำโครงการนี้เข้ามาใช้ไม่สามารถทำให้การบริหารงานบุคคลของธนาคารมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ เพราะการคัดเลือกด้วยวิธีการเดิมกับการคัดเลือกด้วยโครงการทางด่วนพนักงาน ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของหลักเกณฑ์การสอบคัดเลือก อีกทั้งการนำโครงการนี้เข้ามาใช้ไม่สามารถส่งเสริมให้ปฏิบัติงานของบุคลากรของธนาคารเป็นการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และวัดผลงานได้อย่างชัดเจน และบุคลากรก็ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ เพราะยังขาดประสบการณ์ ขาดความชำนาญ

2.2.3 ด้านบุคคล ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารในด้านบุคคล กลุ่มตัวอย่างมองว่าการนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานบุคคล เพราะโครงการนี้ทำให้บุคลากรมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเอง อีกทั้งสามารถทำให้บุคลากรสามารถคิดในเชิงธุรกิจและทำงานในเชิงรุกได้ดีขึ้น มีความรับผิดชอบต่องานและปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีทักษะที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานได้หลายด้าน อันเป็นผลเนื่องมาจากตัวของบุคลากรเอง

2.3 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสินมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร)

2.3.1 ปัญหาและอุปสรรคที่พบเมื่อนำโครงการทางด่วนพนักงานมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน (ผู้บริหาร) มีดังนี้คือ

- 1) ผู้ที่สอบจากโครงการนี้มีความอาวุโสน้อย ทำให้มีปัญหาในการบังคับบัญชาผู้ที่อาวุโสกว่า และไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ยาก
- 2) ก่อให้เกิดการขาดความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงานกันเอง ปกป้องตนเองและเห็นแก่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นใหญ่ การกว่าที่จะมองคุณภาพงานของกลุ่ม และขาดการทำงานเป็นทีม

3) ไม่มีกฎเกณฑ์ในการวัดความรู้ ความสามารถ การสรรหาและคัดเลือกที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐานของตัวโครงการทางด่วนพนักงานที่นำมาใช้

4) ผู้ที่ได้จากการสรรหาและคัดเลือกจากโครงการทางด่วนพนักงานส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์ ขาดความรอบคอบ และขาดวุฒิภาวะในการปฏิบัติงาน

5) องค์กรยังไม่พร้อมในการนำโครงการนี้เข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร เนื่องจากระบบงานของธนาคารเป็นระบบงานประจำ และต้องใช้ความรู้เฉพาะด้าน จึงควรใช้เวลาในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2.3.2 ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข ประกอบด้วย

- 1) ควรใช้ระบบนี้กับเฉพาะบางตำแหน่งงานเท่านั้น
- 2) ควรใช้ระบบความอาวุโสและระบบ Fast Track ควบคู่กันไปใน การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือใช้หลักเกณฑ์หลาย ๆ ด้านมาร่วมพิจารณา
- 3) ควรมีการกำหนดมาตรฐานการสอบคัดเลือก การประเมินผล และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิ์เข้ามาสู่ระบบนี้อย่างชัดเจน เป็นธรรมและมีความโปร่งใสในการนำมาปฏิบัติ

4) ควรมีระบบพี่เลี้ยงสอนงาน โดยมอบให้ผู้ที่มีความอาวุโส มีประสบการณ์ มีความชำนาญในด้านนั้น ๆ คอยดูแลให้คำแนะนำแก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานจากโครงการนี้ อย่างเพียงพอ

2.3.3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ประกอบด้วย

- 1) นำปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการจัดทำโครงการทางด่วนพนักงาน หรือ Fast Track มาพิจารณาเพื่อวางหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการบุคลากรที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
- 2) ควรทำการติดตามและประเมินผลผู้ที่ผ่านเข้าสู่โครงการทางด่วนพนักงานหรือ Fast Track เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน ให้เหมาะสมกับบุคคลนั้น ๆ

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง การประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน ด้วยการใช่วิธีแบบซิป (CIPP Model) มีข้อเสนอแนะจากที่ได้ทำการศึกษา ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

3.1.1 *ด้านสภาพแวดล้อมของโครงการ* โดยเฉพาะเรื่องความชัดเจนของตัวโครงการทางค่วมนักงาน เนื่องจากการนำโครงการนี้เข้ามาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับหัวหน้างาน ยังขาดการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นของโครงการ รายละเอียดของโครงการ เหตุผลที่ต้องนำวิธีการนี้เข้ามาใช้ให้กับบุคลากรภายในธนาคารทราบโดยละเอียด จนเป็นเหตุให้โครงการนี้ไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร ฉะนั้นก่อนที่จะเริ่มนำโครงการอะไรมาใช้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ ๆ ภายในองค์กร จะต้องมีการวางแผนจัดทำโครงการอย่างเป็นระบบ มีการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ให้กับกลุ่มเป้าหมายทราบอย่างละเอียดก่อนที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

3.1.2 *ด้านปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ* ควรมีการจัดทำคู่มือของโครงการทางค่วมนักงาน (Fast Track) เพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ถึงด้านต่าง ๆ ของโครงการ เพื่อสร้างความชัดเจนและโปร่งใสในการนำระบบนี้เข้ามาใช้ มีการแจกแจงผลดี - ผลเสียของตัวโครงการให้มองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการเติบโตของตำแหน่ง การฝึกอบรม เกณฑ์การประเมินผลเมื่อเข้าสู่ระบบ และผลตอบแทนที่จะได้รับ มีการจัดทำเส้นทางสายอาชีพสำหรับพนักงานในแต่ละสายงาน เพื่อให้พนักงานมองเห็นอนาคตของตนเองได้ชัดเจน และเพื่อเป็นกรอบในการวางแผนพัฒนาตนเองได้อีกทางหนึ่งนอกเหนือจากที่ธนาคารเป็นผู้จัดให้

3.1.3 *ด้านกระบวนการของโครงการ* ควรศึกษาถึงทิศทางการพัฒนาบุคลากรโดยมองจากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน แล้วนำมาวิเคราะห์ว่าต้องเพิ่มบุคลากรประเภทใด และลดประเภทใด ต้องเสริมสร้างในส่วนใดอีกบ้าง เพื่อจะได้พัฒนาให้บุคลากรที่มีอยู่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานของธนาคาร ควรดำเนินการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างความหลากหลายให้กับตัวพนักงาน โดยจัดสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในกลุ่มงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน

3.1.4 *ด้านผลที่เกิดขึ้นของธนาคาร* ควรมีหลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถปฏิบัติได้จริง ออกมาเผยแพร่ให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้ทราบ อีกทั้งเมื่อมีการคัดเลือกเข้ามาแล้ว ก่อนที่จะดำเนินการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ๆ ควรมีการทดสอบ หรือฝึกอบรมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นการคัดกรองว่าได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีความชำนาญ ตามที่ธนาคารต้องการจริง

3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยในครั้งต่อไป

- 3.2.1 ควรทำการประเมินผลถึงความแตกต่างของผู้ที่อยู่ในโครงการทางด่วนพนักงาน กับผู้ที่ไม่ได้อยู่ในโครงการ ว่ามีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
- 3.2.2 ควรทำการศึกษาแบบเปรียบเทียบความแตกต่างในการนำโครงการนี้มาใช้ระหว่างองค์กร 2 องค์กรขึ้นไป ว่ามีความแตกต่าง หรือเหมือนกันหรือไม่ อย่างไร
- 3.2.3 ควรทำการประเมินโครงการในลักษณะเดียวกันนี้ในองค์กรอื่น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนาชุมชน (2529) *การประเมินผลโครงการพัฒนากลุ่มอาชีพ* กรุงเทพมหานคร
กรมพัฒนาชุมชน
- กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2529) *คู่มือการวางแผนและ
บริหารกำลังคน* กรุงเทพมหานคร ชีนาอนุสรณ์การพิมพ์
- กัลยา วินิชย์บัญชา (2549) *สถิติสำหรับงานวิจัย* กรุงเทพมหานคร คณะพาณิชยศาสตร์และ
การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชูชัย สมितिไกร (2547) *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล* พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ (2549) *กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์*
กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น
- दनัย เทียมพุด (2537) *กลยุทธ์การพัฒนาคคน : สิ่งที่ทำทหายความสำเร็จของธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- दनัย เทียมพุด (2539) *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า* กรุงเทพมหานคร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธงชัย สันติวงศ์ (2537) *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย สันติวงศ์ (2539) *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร จามจุรีโปรดักท์
- นิตา ชูโต (2531) *การประเมินโครงการ* กรุงเทพมหานคร มาสเตอร์เพลส
- บสภง เลิศรังสี (2547) “การประเมินผลโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษา
เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาเนนโยบายและการวางแผนสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก
- ปรารักษ์ทิพย์ ปรีชาวุฒิพงศ์ (2543) “การประเมินผลโครงการตามมาตรการจ้างงานในชนบทที่
ดำเนินงานโดยองค์การบริหารส่วนตำบลในปี 2542” ภาคนิพนธ์ปริญญา
พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี

- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2541) *การวิจัยประเมินผล : หลักการและกระบวนการ* กรุงเทพมหานคร
การพิมพ์พระนคร
- รัตนะ บัวสนธ์ (2538) *การประเมินผลโครงการวิจัยเชิงประเมิน* กรุงเทพมหานคร
ต้นอ้อแกรมมี
- พะยอม วงศ์สารศรี (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 7* กรุงเทพมหานคร
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- มานิตย์ จินดามงคล (2549) “การประเมินการนิเทศภายในโรงเรียนด้วยรูปแบบการประเมินแบบ
CIPP ในสหวิทยาเขตสถาพร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
- เยาวดี ราชชัยกุลวิบูลย์ศรี (2542) *การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิเชียร วิทยอุดม (2547) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
สมพงษ์ เกษมสิน (2514) *การบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เกษมสุวรรณ
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2540) *รวมบทความทางการประเมินโครงการ* กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมยศ โชติเกษมศรี (2540) “การประเมินผลโครงการจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี วิทยาลัยเทคนิค
หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” เอกสารการวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่
- สัมฤทธิ์ ชสสมศักดิ์ (2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร เอ็ม.ที.เพรส
- สุนันทา เลาहनันทน์ (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร
ชนะการพิมพ์
- สุปัญญา จิตสว่างโสภิต (2549) “การประเมินประสิทธิผลโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบทของ
ธนาคารออมสิน กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแห จังหวัดอ่างทอง”
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ วิทยาลัย การ
บริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- สร้อยตระกูล (ตีพานนท์) อรรถมานะ (2545) *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*
พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสนาะ ดิยาว (2546) *หลักการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน คณะทำงาน Fast Track (2546) “Fast Track
แบบฉบับของสำนักงาน ก.พ”. วารสารข้าราชการ 48(5) 69-73

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน “พนักงานผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” ค้นคืนวันที่

19 เมษายน 2551 เวลา 17.30 น. จาก <http://www.ocec.go.th>

อดิศร ทิพย์ท่า “การประเมินโครงการ โรงเรียนวิถีพุทธของโรงเรียนวัดจระเข้พอม” ค้นคืนวันที่

19 กรกฎาคม 2551 เวลา 11.35 น. จาก <http://www.surasitkalasin2.com/index.php>

Rossi, P.H. and Frddman, H.E. Evaluation : A Systematic Approach. California : Sage

Publications

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

1. นางสาวฤดีวรรณ จูติญาณะกร
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารออมสิน
สถานที่ทำงาน อาคาร 3 ชั้น 2 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เลขที่ 470 แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
2. นางสาวพนิตสุดา กุลมาตย์
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักสื่อสารองค์กร ธนาคารออมสิน
ประวัติการศึกษา ระดับปริญญาโท จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
สถานที่ทำงาน อาคาร 3 ชั้น 5 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เลขที่ 470 แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
3. นางเกวลิน สวรรคทัต
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจัดการทรัพย์สิน ธนาคารออมสิน
ประวัติการศึกษา ระดับปริญญาโท จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
สาขารัฐประศาสนศาสตร์ เอกการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
สถานที่ทำงาน อาคาร 3 ชั้น 1 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เลขที่ 470 แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
4. นางสาวอิสราภรณ์ เทียมสร
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาสถิติประยุกต์
ประวัติการศึกษา ระดับปริญญาโท จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
วุฒิการศึกษา วท.ม. (สถิติประยุกต์)
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ตำบล คลอง 6 อำเภอ ธัญบุรี
จังหวัด ประทุมธานี

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน

ผู้วิจัย นางสาวพัชรี ปะนันโต
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย เรื่อง การประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน (Fast Track) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับหัวหน้างาน (ระดับ 8) ของธนาคารออมสิน จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดผิด หรือถูก ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านถือว่าเป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบใด ๆ เกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และจะนำเสนอข้อมูลโดยส่วนรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น

2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน มีคำถามรวมทั้งสิ้น 59 ข้อ คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลที่ตัวผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน (Fast Track) มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับหัวหน้างาน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม ปัจจัยในการดำเนินการ กระบวนการ และผลที่เกิดขึ้น มีจำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน กับการเกิดประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน มีจำนวน 21 ข้อ

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข มีจำนวน 3 ข้อ

3. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับเก็บข้อมูลของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารออมสิน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง
การประเมินโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน

ตอนที่ 1 ลักษณะข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความหรือทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตามข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

25 - 30 ปี

31 - 36 ปี

37 - 42 ปี

43 - 48 ปี

49 - 54 ปี

55 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

อื่น ๆ (โปรดระบุ)

4. อายุงาน

1 - 5 ปี

6 - 10 ปี

11 - 15 ปี

16 - 20 ปี

21 ปีขึ้นไป

5. การเกี่ยวข้องกับโครงการ

ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 8-9)

ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล

กลุ่ม Fast Track (สอบเข้าสู่ระบบ Fast Track ได้)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการนำโครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน (Fast-Track) มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับหัวหน้างาน

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาคำถามแล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าท่าน เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยเลือกข้อละ 1 คำตอบ เท่านั้น

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
สภาพแวดล้อม ของโครงการ					
1. ในสถานะที่มีการแข่งขันกันสูงทางธุรกิจ ธนาคารจึงต้องนำวิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ตามระบบ Fast Track มากกว่าความอาวุโส					
2. การบริหารงานบุคคลโดยระบบ Fast Track ส่งเสริมให้ พนักงาน ได้มีความก้าวหน้าในสายงานได้เร็วขึ้น					
3. ระบบ Fast Track ให้โอกาสคนที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ได้ก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้าได้เร็วขึ้น โดยไม่ต้องรอนอขายงานครบหรือมีความอาวุโส					
4. การเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่ผ่านมา จะให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์					
5. งานบางอย่างของธนาคาร ควรจะต้องมีการจ้างงานบุคคลภายนอก (Outsource) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากกว่าที่จะมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงาน					
6. การสรรหาและคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งงานของธนาคาร ตามการบริหารงานบุคคลในระบบเดิม สามารถรองรับกับความต้องการของการแข่งขันได้					
ปัจจัยในการดำเนินการของโครงการ					
7. ธนาคารให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งบุคลากร โดยให้พนักงานระดับ 6 สามารถสอบขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 8) ได้โดยไม่ต้องรอนครบอายุงาน					

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
8. ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ธนาคารมีนโยบายด้านการสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่ง โดยเน้นที่ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพและความชำนาญ มากกว่าความอาวุโส						
9. ธนาคารมีนโยบายในการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพด้วยการใช้ระบบ Fast Track ที่ชัดเจน						
10. ธนาคารได้มีการกำหนดแนวทางให้ใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการพัฒนาจากต้นสังกัดมาประกอบการพิจารณา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และเลื่อนตำแหน่ง						
11. ธนาคารให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากร การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการมอบหมายงาน เพื่อให้มีบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของธนาคาร						
12. ธนาคารได้มีการจัดทำเส้นทางสายอาชีพสำหรับพนักงานในแต่ละสายงาน เพื่อชี้ให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง						
13. ธนาคารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรอย่างเป็นระบบ						
14. ธนาคารมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในธนาคาร ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ						
15. ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการจัดระบบการสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีความคล่องตัวสูง						
กระบวนการของโครงการ						
16. โดยรวมแล้ว จากการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ธนาคารจัดขึ้น สามารถส่งผลต่อการดำเนินงานของธนาคารได้อย่างชัดเจน						
17. ธนาคารให้ความสำคัญ และให้โอกาสพนักงานในการฝึกอบรม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่อย่างต่อเนื่อง						

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
18. ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ Fast Track บางครั้งไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เพราะขาดความอาวุโส และไม่มีการสอนงานจากพี่เลี้ยง					
19. ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม พนักงานทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น แม้ว่าบางคนจะถูกมองว่ายังมีประสบการณ์น้อย					
20. แนวทางในการดำเนินโครงการระบบ Fast Track มีความชัดเจน ยุติธรรม และพนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกันในการเข้าสู่ระบบ Fast Track					
21. ระบบการสรรหา และคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการ Fast Track ช่วยให้ธนาคารได้คนดีและสามารถรักษาคนดีมีความสามารถให้ยังคงอยู่กับธนาคารต่อไปได้					
22. มีนโยบายให้พนักงานได้สลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานซึ่งเป็นนโยบายที่สัมฤทธิ์ผล					
23. พนักงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การดูงาน การฝึกอบรม ฯลฯ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่เส้นทางสายอาชีพของพนักงานแต่ละคน					
ผลที่เกิดขึ้นของโครงการ					
24. หลักเกณฑ์การพิจารณา สรรหาและคัดเลือก มีระเบียบวิธีปฏิบัติในการเข้าสู่ระบบ Fast Track ที่ชัดเจน					
25. บุคลากรที่ได้จากการสรรหาและคัดเลือกด้วยระบบ Fast Track สามารถรองรับกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ แม้ว่าบางครั้งบางกรณีพนักงานยังมีคุณสมบัติไม่ตรงตามตำแหน่ง					
26. พนักงานที่เข้าสู่ระบบ Fast Track มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะสูงสามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานได้เร็วขึ้น ช่วยให้ธนาคารสามารถรักษาคนดีคนเก่งให้อยู่กับธนาคารได้					
27. หลักสูตรและโครงการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดให้กับพนักงานที่ผ่านเข้าสู่ระบบ Fast Track ตรงกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคาร					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
28. พนักงานมีความเชื่อมั่น ต่อการสอบเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการ Fast Track เพราะมีการสื่อสารที่ชัดเจนต่อระบบจากฝ่ายบริหารงานบุคคล					
29. การสอบเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีการเดิมตามลำดับความอาวุโส กับ การสอบด้วยระบบ Fast Track ไม่มีความแตกต่างกันในแง่ของตัวบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก					
30. นโยบายโดยรวมด้านบริหารงานบุคคลตามระบบ Fast Track มีความชัดเจน และมีความต่อเนื่อง เพราะผู้บริหารระดับสูงของธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลตามระบบ Fast Track					

ตอนที่ 3 โครงการทางด่วนพนักงานธนาคารออมสิน (Fast Track) กับการเกิดประสิทธิผลของ
การบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาแบบทดสอบต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าระบบ Fast Track ทำให้เกิดประสิทธิผล หรือไม่เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสินหรือไม่ในประเด็น การดำเนินงานของธนาคาร ระบบ Fast-Track และบุคคล โดยเลือกข้อละ 1 คำตอบเท่านั้น

รายการ	ระดับประสิทธิผล	
	บรรลุผลตาม เป้าหมาย	ไม่บรรลุผล ตามเป้าหมาย
การดำเนินงานของธนาคาร		
1. การบริหารงานบุคคลของธนาคารในระบบ Fast Track ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของธนาคาร		
2. การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารก่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของธนาคาร		

รายการ	ระดับประสิทธิผล	
	บรรลุผลตามเป้าหมาย	ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย
3. การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคล ทำให้สามารถปรับปรุงภารกิจบางส่วนของธนาคารให้ทันต่อสถานการณ์		
4. การบริหารงานบุคคลของธนาคารในระบบ Fast Track ทำให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นเมื่อติดต่อกับธนาคารออมสิน		
5. การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน ทำให้การจัดหน่วยงานภายใน หน่วยงานการบริหารงานบุคคลของธนาคารมีความกะทัดรัด มีขนาดเล็ก ชั้นการบังคับบัญชาน้อย ใช้เทคโนโลยีมาก มีความคล่องตัว		
6. การนำระบบ Fast Track มาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้ธนาคารเน้นการให้บริการและความทันสมัยเป็นศูนย์กลาง		
ระบบ Fast Track		
7. ระบบ Fast Track ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลและการทำงานของบุคลากรในธนาคาร		
8. ระบบ Fast Track ทำให้การบริการงานบุคคลในด้านของการสรรหาและคัดเลือกมีขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติที่ง่ายและไม่ซับซ้อน		
9. ระบบ Fast Track ทำให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร		
10. ระบบ Fast Track ทำให้การบริหารงานบุคคลสามารถส่งเสริมให้คนดีและคนเก่งให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ		
11. ระบบ Fast Track ทำให้การปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคลของธนาคารมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้การบริหารงานของธนาคารเกิดประสิทธิผล		
12. ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารออมสิน ส่งผลให้การปฏิบัติงานสามารถวัดผลได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ		
13. ระบบ Fast Track สามารถสร้างเครือข่ายในการทำงาน ได้อย่างคล่องตัว ทำให้การบริหารงานบุคคลของธนาคารเกิดประสิทธิผล		
14. ระบบ Fast Track ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสามารถวัดผลงาน ได้อย่างชัดเจน		

รายการ	ระดับประสิทธิผล	
	บรรลุผลตามเป้าหมาย	ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย
15. ระบบ Fast Track ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมืออาชีพ และเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้		
บุคคล		
16. การนำระบบ Fast Track เข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้บุคลากรมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		
17. ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารทำให้บุคลากรสามารถคิดเชิงธุรกิจ และทำงานเชิงรุกได้ดี		
18. ระบบ Fast Track ทำให้บุคลากรของธนาคารทำงานด้วยความรับผิดชอบ และโปร่งใส ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลของธนาคารเกิดประสิทธิผล		
19. ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร ทำให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานได้หลายด้าน		
20. ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร ทำให้บุคลากรมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในอาชีพ		
21. ระบบ Fast Track ที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคาร ทำให้บุคลากรมีเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจน		

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข

1. ปัญหา/อุปสรรคที่ท่านพบเมื่อนำระบบ Fast Track มาใช้ในการสอบเลื่อนตำแหน่งพนักงานและการบริหารงานบุคคล

- 1.1
- 1.2
- 1.3

2. ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข

- 2.1
- 2.2
- 2.3

3. อื่น ๆ

- 3.1
- 3.2

ภาคผนวก ก

โครงสร้างและการบริหารงานของธนาคารออมสิน

โครงสร้างและการบริหารงานของธนาคารออมสิน

1. ประวัติและความเป็นมา

กิจการออมสิน ได้เริ่มขึ้นในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2456 ตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ที่ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมสินเพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัด การเก็บออม มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเงินทองของประชาชนที่หามาได้ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงได้ทรงจัดตั้งคลังออมสินขึ้น โดยสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ ดำเนินธุรกิจภายใต้พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456 ต่อมาในปี พ.ศ. 2472 คลังออมสินได้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรมไปรษณีย์โทรเลข กิจการได้เริ่มแพร่หลายเป็นที่นิยมของประชาชนมากขึ้น ต่อมาภายหลังเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์ และความสำคัญของคลังออมสิน ที่มีต่อการพัฒนาประเทศ จึงได้ยกฐานะของคลังออมสินขึ้นเป็นองค์การของรัฐบาล มีฐานะเป็นนิติบุคคลดำเนินธุรกิจภายใต้พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 มีการบริหารงานโดยอิสระภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจาก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เริ่มดำเนินธุรกิจในรูปแบบธนาคารออมสินตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 เป็นต้นมา ในปัจจุบันธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปแบบของสถาบันการเงิน ที่มีรัฐบาลเป็นประกัน โดยอยู่ภายใต้การกำกับโดยทั่วไปของกระทรวงการคลัง

1.1 วิวัฒนาการของธนาคารออมสินจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

1.1.1 เมื่อแรกตั้งคลังออมสิน สังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ (พ.ศ.2456 - พ.ศ.2472)

ครั้นเมื่อพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เสด็จฯ นิวัติประเทศไทย ทรงพระราชดำริถึงการออมสิน ที่พระองค์ตั้งพระราชหฤทัยที่จะให้มีขึ้นในเมืองไทย ได้ฝึกหัดพวกมหาดเล็กของพระองค์ให้รู้จักเก็บออมเงินไว้แต่ยังเป็นเด็ก โดยให้บรรดามหาดเล็กแบ่งเงินเดือนฝากกันก่อน ดังนั้นพระองค์จึงทรงตั้งสำนักคลังออมสินขึ้น ณ วังที่ประทับคือ พระตำหนักสวนจิตรลดา (ในบริเวณป่ารุกสกวิน) เมื่อ พ.ศ. 2450 ประทานนามแบงก์นั้นว่า "ลีฟอเทีย" โดยพระองค์ทรงเป็นประธาน มีกรรมการ 2 ท่าน คือ ม.ล.เฟื้อ ฟิงบุญ ณ ออยุธยาภายหลังได้เลื่อนบรรดาศักดิ์เป็น เจ้าพระยารามราฆพ และ เทียบอัครวิเศษ ภายหลังได้เลื่อนขึ้นบรรดาศักดิ์เป็น พระยาคณาธิบดี คำว่า "ลีฟอเทีย" นั้นมาจาก "ลี" คือ ความยิ่งใหญ่ "ฟอ"

มาจาก เพื่อ และ “เทียบ” มาจาก เทียบ นี่คือนิรุกติศาสตร์การกำเนิดคลังออมสินในประเทศไทยโดยทางพฤตินัย

ต่อมาเมื่อพระองค์เสด็จขึ้นเถลิงถวัลยราชสมบัติ ได้ทรงมีพระราชดำริที่จะตั้งคลังออมสินสำหรับฝากเงินแก่ราษฎรที่เก็บออมไว้ได้ จึงโปรดเกล้าให้นำเรื่องที่จะจัดตั้งคลังออมสินเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมเสนาบดีเมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2455

จากนั้น กรมหลวงจันทบุรีนฤนาถ ทรงมีลายพระหัตถ์เลขา กราบบังคมทูลพระกรุณา ที่ 15280/218 ลงวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2455 ทูลเกล้าฯ ถวายร่างพระราชบัญญัติและกฎข้อบังคับของคลังออมสิน ขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตใช้ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2456 เป็นต้นไป รวมทั้งขอพระราชทานพระบรมราชานุญาต จ่ายเงินคงพระคลังจำนวนหนึ่งแสนบาท เพื่อเป็นทุนในการหาผลประโยชน์สำรองไว้จ่ายดอกเบี้ยให้แก่ผู้ที่นำเงินมาฝาก

สำนักงานคลังออมสินแห่งแรกได้เปิดที่กรมพระคลังมหาสมบัติในพระบรมราชวัง เรียกว่า “แผนกคลังออมสิน” ภายใต้การบังคับบัญชาของอธิบดีกรมพระคลังมหาสมบัติ

1.1.2 เมื่อคลังออมสินสังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข (พ.ศ.2472 - พ.ศ.2490)

เมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ได้ทอดพระเนตรรายงานคลังออมสินประจำปี พ.ศ. 2486 และ พ.ศ. 2469 ก็ทรงสลดพระราชหฤทัยที่กิจการของคลังออมสินไม่เจริญก้าวหน้าสืบมา ทรงปรึกษากับเสนาบดีกระทรวงการคลังฯ ในที่สุดได้ทรงมีพระราชดำริที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานให้ประชาชนได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยให้กรมไปรษณีย์โทรเลขรับการคลังออมสินไปจัดดำเนินการ นายพลเอกพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน เสนาบดี กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม จึงทรงวางแผนขึ้นไว้ดังนี้

1) แผนกกฎหมาย คือ ต้องแก้ไขพระราชบัญญัติและกฎข้อบังคับคลังออมสิน พ.ศ.2456

2) แผนกตรวจเตรียมงาน คือ เตรียมวิธีที่ดีเพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงวิธีการให้ดียิ่งขึ้น และเตรียมเสมียนพนักงานฝึกหัดวิธีการคลังออมสิน

3) แผนกโฆษณา การโฆษณาขั้นแรกได้พิมพ์ข้อความชักชวนแนะนำการประหยัดและเก็บฝาก

และกรมไปรษณีย์โทรเลขได้เริ่มดำเนินการคลังออมสินรับฝากเงินกับประชาชน ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2472 ครั้นเมื่อเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตย คณะรัฐบาลได้เห็นความสำคัญของการออมสินยิ่งขึ้น จึงยกฐานะแผนกคลังออม

ต้นไทร หมายถึง ความร่มเย็น มั่นคงและเจริญงอกงาม

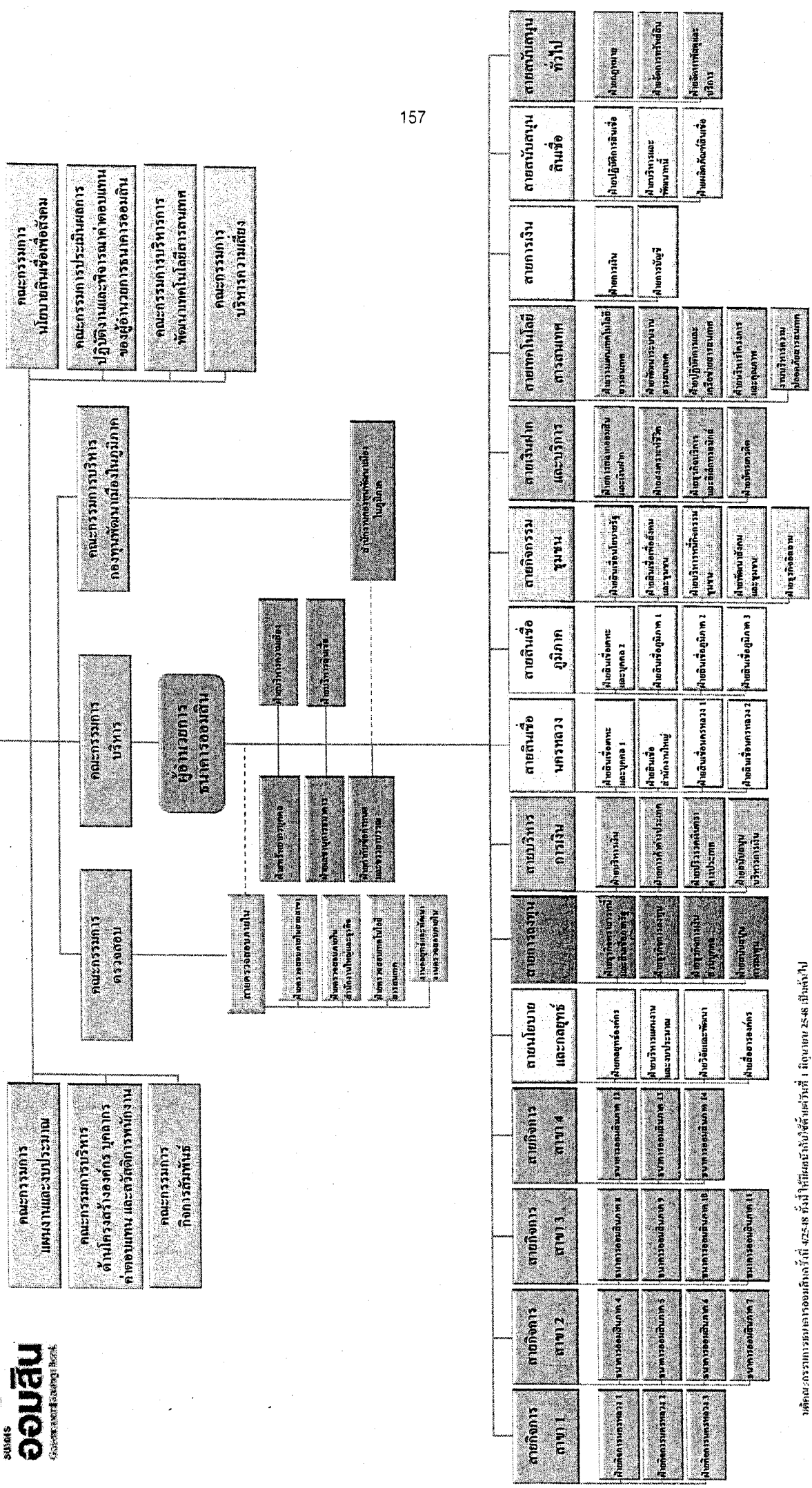
โล่ไทย หมายถึง ความปลอดภัยในการพิทักษ์ทรัพย์สิน

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 เป็นต้นมา สถาบันการเงินหลายแห่งเริ่มขยายบทบาทครอบคลุมธุรกรรมทางเศรษฐกิจและมีส่วนร่วมทางสังคมมากขึ้น ธนาคารออมสิน ซึ่งบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้เป็นเชิงธุรกิจ เพื่อให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ วิทยาการ เทคโนโลยี ตลอดจนความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 เป็นต้นมา ธนาคารออมสินได้ปรับเปลี่ยนปรัชญาในการดำเนินงานครั้งสำคัญเพื่อให้ก้าวหน้าทัดเทียมสถาบันการเงินอื่น ๆ โดยเปลี่ยนจากสถาบันการเงินที่เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการระดมเงินออมมาใช้ในการพัฒนาประเทศ เป็นสถาบันการเงินที่อำนวยความสะดวกโดยตรงแก่รัฐวิสาหกิจ เอกชน และประชาชนทั่วไป เพื่อรองรับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ



คณะกรรมการธนาคารออมสิน

โครงสร้างปัจจุบัน



นิตยสารการเงินธนาคารฉบับที่ 425-428 วันที่ 425-428 วันที่ 15 กันยายน 2551 และฉบับที่ 430 วันที่ 19 มีนาคม 2551

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวพัชรี ปะนันโต
วัน เดือน ปีเกิด	17 มีนาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอหนองสองห้อง จังหวัดขอนแก่น
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2545
สถานที่ทำงาน	งานออกแบบและควบคุมการก่อสร้าง ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อาคาร 3 ชั้น 3 เลขที่ 470 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
ตำแหน่ง	ลูกจ้าง