

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND  
STAFF'S WORK EFFICIENCY AT ONE OF COMMERCIAL BANKS

ศศิวิมล ภั้วฒัน<sup>2</sup>

Sasiwimon Piwat<sup>1</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 151 คน โดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าเท่ากับ 0.95 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 0.87 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์เพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านคำตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 0.260 และ 0.120 ตามลำดับ ค่าสหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านคำตอบแทนและสิทธิประโยชน์เท่ากับ 0.630 โดยที่ตัวพยากรณ์ทั้ง 2 ตัวสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 39.70 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในด้าน

---

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

การประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

**คำสำคัญ :** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ธนาคารพาณิชย์

### **Abstract**

This research aimed to study of the human resource management, the staff's work efficiency and to study the relationship between human resource management and staffs' work efficiency at one commercial bank. The sample group of this study were 151 people. Data was collected by questionnaires with the reliability of 0.95 and 0.87. The statistics used for analyzing the collected data were means, standard deviation, multiple correlation analysis and multiple regression analysis.

The study found that: the level of human resource management as an overview and in each aspect was at high level. The level of the staff's work efficiency was at high level. The evaluation of the operation and the compensation and benefits had a positive relationship and effect on the staff's work efficiency at the level of 0.260 and 0.120. Multiple regression analysis of the staff's work efficiency with evaluation of the operation and compensation and benefits was 0.630. The two predictors can predict the staff's work efficiency of a commercial bank's at 39.70 percent. Suggestions in this research were that the manager should focus on the evaluation of the performance and the compensation and benefits which could affect the results of operations with greater effectiveness.

**Keywords:** Human Resource Management, Work efficiency, Commercial Banks

## บทนำ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่ทวีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้นทำให้หลาย ๆ ปัญหา ขยายตัวกลายเป็นปัญหาทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก เช่น ปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ ปัญหาทางด้านการเมือง ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ ปัญหาด้านพลังงาน ปัญหาสภาวะอากาศเปลี่ยนแปลง ฯลฯ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลทำให้ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งพยายามที่จะเสริมสร้างศักยภาพของตนเองในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการขยายสาขาของธนาคารพาณิชย์ในห้างสรรพสินค้า แหล่งชุมชน จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรต่างก็ต้องหาทางรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ (สุนันทา มิ่งเจริญพร, 2556)

จากสภาพแวดล้อมต่างๆที่เกิดขึ้น ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ก็ได้รวบรวมกิจการและปรับโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการเมื่อปี 2554 เพื่อสามารถตอบสนองการให้บริการทางการเงินครบวงจรและขยายช่องทางให้บริการครอบคลุมลูกค้าเป้าหมายทั่วประเทศไม่ว่าจะเป็นการขยายสาขาของธนาคารพาณิชย์ในห้างสรรพสินค้า แหล่งชุมชน และปัจจุบันธนาคารผู้ร่วมถือหุ้นที่ได้เข้ามาเป็นพันธมิตรร่วมถือหุ้นในธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวนสัดส่วน 48.99% มากกว่า 5-6 ปี นั้น ก็ได้ออกมาชี้แจงแผนการขายหุ้นทั้งหมด เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนโยบายในการดำเนินธุรกิจในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้น ส่งผลต่อโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารองค์กรรวมถึงความรู้สึกของพนักงานภายในองค์กร ปัญหาเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารจะต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ของการบริหาร “คน” ในองค์กรด้วยการสรรหาและการคัดเลือก การจัดฝึกอบรมพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรทั้งหมด เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานมากขึ้น (ชลนิศพรหมเผือก, 2554)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่ามีส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันองค์การและทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดียิ่งขึ้น จึงได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งเพื่อให้องค์กรสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การต้องการต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

### วิธีการวิจัย

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งทั้งหมด จำนวน 151 คน (ข้อมูลสถิติพนักงาน ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง, 2558)

#### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลปฏิบัติงานและด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านเวลางานและด้านค่าใช้จ่าย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัยต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ โดยผู้วิจัยได้ออกแบบให้แบบสอบถามมีแบ่ง 4 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามเลือกตอบเพื่อถามข้อมูล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน อัตราเงินเดือน ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยลักษณะของแบบสอบถามจะแบ่งตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน ได้แก่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ด้านละ 4 ข้อ เป็นคำถามแบบปลายปิด จำนวน 20 ข้อ ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (1961) แบ่งระดับการวัดเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง มากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง มาก
- คะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง น้อย
- คะแนน 1 หมายถึง น้อยที่สุด

สำหรับแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ใช้เกณฑ์การแปลผลในการแบ่งระดับคะแนนเฉลี่ย (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยลักษณะของ  
แบบสอบถามจะแบ่งตามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ คุณภาพงาน  
ปริมาณงาน เวลาและค่าใช้จ่าย ด้านละ 4 ข้อ เป็นคำถามแบบปลายปิด จำนวน 16 ข้อ  
ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (1961) แบ่งระดับการวัด  
เป็น 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มาก

คะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง น้อย

คะแนน 1 หมายถึง น้อยที่สุด

สำหรับแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ใช้เกณฑ์การแปล  
ผลในการแบ่งระดับคะแนนเฉลี่ย (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

**ตอนที่ 4** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

### วิธีการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลในการสร้างแบบเครื่องมือวิจัย
2. สร้างเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในด้านข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วนำไปสร้างเป็นแบบสอบถาม
3. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ความบกพร่อง
4. นำเครื่องมือวิจัยที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา
5. นำเครื่องมือวิจัยที่ผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ และปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดลอง (try Out) กับพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 30 คน โดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบราค ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ 0.95 และค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.573- 0.743 ส่วนด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเท่ากับ 0.87 และค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.451- 0.645

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน ด้วยค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ด้วยค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )
3. วิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ด้วยค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

5. วิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### ผลการศึกษา

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 30-39 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ระยะเวลาในการทำงาน 7-10 ปี อัตราเงินเดือน 25,001-35,000 บาท

2. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการคัดเลือก ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ  
 ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยรวม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\mu$	$\sigma$	ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
1. ด้านการสรรหา	4.069	0.612	มาก
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	4.038	0.643	มาก
3. ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.964	0.583	มาก
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.964	0.555	มาก
5. ด้านการคัดเลือก	3.897	0.590	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.986</b>	<b>0.517</b>	<b>มาก</b>

3. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ภาพรวมมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านค่าใช้จ่าย ส่วนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านเวลา ด้านคุณภาพและด้านปริมาณ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ  
พนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยรวม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน
1. ด้านค่าใช้จ่าย	4.207	0.407	มากที่สุด
2. ด้านเวลา	4.201	0.347	มาก
3. ด้านคุณภาพ	4.119	0.414	มาก
4. ด้านปริมาณ	4.111	0.394	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.156</b>	<b>0.324</b>	<b>มาก</b>

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก  
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้าน  
ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เชิงบวก  
ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่ง  
หนึ่ง

ตัวแปร	(X <sub>1</sub> )	(X <sub>2</sub> )	(X <sub>3</sub> )	(X <sub>4</sub> )	(X <sub>5</sub> )	(Y)
ด้านการสรรหา (X <sub>1</sub> )	-	0.795	0.655	0.682	0.606	0.447
ด้านการคัดเลือก บุคลากร (X <sub>2</sub> )		-	0.627	0.717	0.646	0.438
ด้านการฝึกอบรม และการพัฒนา (X <sub>3</sub> )			-	0.665	0.714	0.478
ด้านการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (X <sub>4</sub> )				-	0.786	0.616
ด้านค่าตอบแทน และสิทธิ ประโยชน์ (X <sub>5</sub> )					-	0.567
ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน (Y)						-

**ตารางที่ 4** คำนวณน้ำหนักความสำคัญของการพยากรณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในภาพรวมแบบ Stepwise

	B	Std. Error	Beta	t	VIF
ค่าคงที่	2.651			17.194	
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $X_4$ )	0.260	0.25588	0.466	4.325	2.616
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ( $X_5$ )	0.120	0.25302	0.216	2.093	2.616

R = 0.630

$R^2 = 0.397$

SEest = 0.258

F-Value = 48.805

\*p<0.05

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทดสอบ Multicollinearity พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 ตัวแปร มีค่า 2.616 ซึ่งน้อยกว่า 10 แสดงว่าไม่มีปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันสูงเกินไปและค่าน้ำหนักความสำคัญของการพยากรณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 0.260 และ 0.120 ตามลำดับ โดยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงสุด และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ส่งผลทางบวกในระดับที่ต่ำลงมา ค่าสหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เท่ากับ 0.630 โดยที่ตัวพยากรณ์ทั้ง 2 ตัว สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 39.70 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ 25.80

สามารถเขียนสมการทำนายในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง  $2.651 + 0.260$  (ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน)  $+ 0.120$   
(ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$Z(\text{ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน}) = 0.466 (Z\text{ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน})$   
 $+ 0.216 (Z\text{ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์})$

### สรุปและอภิปรายผล

1. จากผลการวิเคราะห์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ปิยาพร ห่องแสง, 2555) และสอดคล้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลทักษิณ จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (สุจิตา มณีรัตน์, 2558)

2. จากผลการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา ในเครือข่ายการบริการและการขาย 3 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ณัฐนัย กิจเกษมสวัสดิ์, 2554) และสอดคล้องกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนราชการภูมิภาคระดับจังหวัดสุราษฎร์ธานี สังกัดกระทรวงมหาดไทย พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (วิยะดา ขาวมี, 2558)

3. จากผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เนื่องจากธนาคารมี กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของพนักงาน ตามเงื่อนไขของลักษณะงานที่ว่าง เพื่อใช้ผลจาก

การปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการเพิ่มค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง โดยกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเหมาะสมกับตำแหน่งและสายงาน มีความยุติธรรมเที่ยงตรง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และพนักงานมีการรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานนั้นเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน เขตสุราษฎร์ธานี 1 พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้พนักงานทุกคนทราบแล้ว องค์กรจะมีการประเมินโดยหัวหน้างานและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีความยุติธรรมปราศจากอคติ เที่ยงตรง โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้เพื่อประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (อนัสพีญา ศรีแสง, 2558) และสอดคล้องกับ กระบวนการในการประเมินผลการทำงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่กระทำหลังจากได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน และได้มีการให้ทำงานไประยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดแล้ว ซึ่งผู้บริหารจะต้องคอยติดตามเป็นระยะ ๆ ว่าผลงานที่ปรากฏออกมาและเมื่อทำการประเมินผลแล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ปัญหาให้พนักงานมีประสิทธิภาพต่อไป (วิเชียร วิทยอุดม, 2557)

4. จากผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่า ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เนื่องจากรางวัลทั้งหมดที่พนักงานจะได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงานซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ รวมถึงสิทธิประโยชน์ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล แผนการศึกษา รวมถึงบริการต่าง ๆ ที่องค์การให้กับพนักงานเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์

ในการให้ค่าตอบแทนขององค์การ คือ การให้สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) บุคคลจะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรงพยายามในการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่ได้ของตนเองกับบุคคลอื่น ว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ ถ้าบุคคลอื่นได้อัตราส่วนผลตอบแทนที่สูงกว่า ก็อาจที่จะก่อให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นแก่บุคลากร และอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นได้ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2556) และสอดคล้องกับ ประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การซึ่งได้แก่ ประสิทธิภาพของการผลิตและภาวะการตลาด มีอิทธิพลต่อการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขององค์การ (ดวงรัตน์ ธรรมสโรช, 2556)

### ข้อเสนอแนะ

การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเชิงบวกอยู่ในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ดังนี้

1.1 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากกว่าค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก เพราะการที่มีความยุติธรรมและชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง มากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ องค์การจึงต้องใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบโดยตรงและเข้มงวด ซึ่งเป็นการประเมินผลโดยเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดงานที่ต้องการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพไว้อย่างชัดเจน และควรมีการแจ้งหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อแสดงถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงควรแจ้งผลการประเมินครั้งที่ผ่านมา

ให้พนักงานทราบ เพื่อให้พนักงานจะได้นำผลการประเมินนั้นไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จากผลการวิจัยพบว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับที่สูงและส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับที่ต่ำลงมาจากด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเช่นกัน โดยพิจารณาจากค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ รวมทั้งสวัสดิการของธนาคารให้อยู่ในอัตราที่ช่วยให้พนักงานดำรงชีพอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะงานที่ทำอยู่ หรือในระดับเดียวกันกับขั้นฐานที่เขาดำรงชีพอยู่ และทำให้พนักงานเกิดความพอใจในสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลให้พนักงานรู้สึกว่าคุณบริหารมีความยุติธรรมและเพื่อกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงการบริหารค่าตอบแทนที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
2. ควรศึกษาถึงการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
3. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

### เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ. (พิมพ์ครั้งที่5). กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลนิศา พรหมเผือก. (2544). การกำหนดสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้. การค้นคว้าแบบอิสระ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการความรู้ วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์. (2556). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด  
ยูเคชั่น.

ณัฐนัย กิจเกษมสวัสดิ์. (2554). **ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานสาขาในเครือข่าย การบริการและการขาย 3 ธนาคาร  
กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)**. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ดวงรัตน์ ธรรมสโรช . (2556). **การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน**.เชียงใหม่ :  
พรพิพัฒน์.

**ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง**. (2558) .[Online].เข้าถึงได้จาก: <https://www.thanachartbank.co.th> [2558, กันยายน 15]

ปิยาพร ห้อยแสง. (2555). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันใน  
องค์กรของพนักงานสาขา ธนาคาร ออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร**.  
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิเชียร วิทยอุดม. (2557). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**.นนทบุรี : ธนธัชการพิมพ์.

วิยะดา ขาวมี. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานของพนักงานในส่วนราชการ  
ภูมิภาคระดับจังหวัดสุราษฎร์ธานี สังกัดกระทรวงมหาดไทย**. การ  
ค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

สุชีตา มณีรัตน์. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับ  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลทักษิณ จังหวัดสุ  
ราษฎร์ธานี**. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

สุนันทา มิ่งเจริญพร. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงาน  
ขององค์กร ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่**. หลักสูตรปริญญารัฐ

ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการ  
ภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

อนันต์พีญา ศรีแสง. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน เขตสุ  
ราษฎร์ธานี 1. การค้นคว้าอิสระ** หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper  
& Row.

Likert, R. (1961). *New Patterns of management*, New York (McGraw-Hill Book  
Company).