

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาผู้ได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) ที่มาของการเปลี่ยนแปลงระบบ ความแตกต่างระหว่างคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระบบเดิมและระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) วัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการ ค้นคว้าเอกสาร และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิด และทฤษฎี

2.1.1 ความพึงพอใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535:143) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่าเป็นความสุขของคนที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ความพึงพอใจทำให้นุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้เต็มความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อคุณภาพของการทำงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Strauss and Sayles (1960) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

2.1.2 ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS)

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2545) ได้ให้ความหมายของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานว่า เป็นระบบที่จะสนองต่อการพัฒนาพนักงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เห็นนโยบาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ของธนาคารบรรลุได้ เนื่องจากจะต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ และเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคน ระบบนี้ยังสอดคล้องกับพลังขับเคลื่อนของธนาคาร คือความยั่งยืน (Sustainable) ความร่วมมือร่วมใจ (Participation) ความสำนึกในความรับผิดชอบ (Accountability) และการพัฒนาความรู้ (Knowledge) เพราะระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กำหนดรูปแบบโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก มุ่งมั่นให้มีการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ ทั้งการบริหารงานและบริหารคน ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องร่วมกันดำเนินการเป็นกระบวนการ

ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) คือ การสรุปผลการทำงานของพนักงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี (PA 1) เพื่อให้ทราบถึงผลการทำงานของพนักงานภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกันไว้ วัดการบรรลุเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันไว้ ประเมินขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อหาจุดอ่อน จุดเด่นของพนักงาน รวมถึงใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของผลงานโดยจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเท่านั้น หลักการนี้มีวิธีการวัดเพื่อการประเมินหลายวิธี เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในการควบคุมงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีความแม่นยำในการประเมิน กล่าวคือ ผลการประเมินจะต้องเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความเที่ยงตรง (Validity)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผล จะใช้วิธีการพบปะพูดคุยกัน ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน โดยจะต้องมีการแจ้งให้พนักงานรู้ตัวล่วงหน้าเป็นเวลาพอสมควร (5-7 วัน) โดยมีการสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง พนักงานจะเป็นผู้ทบทวนเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ในการทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (PA1) พร้อมทั้งสรุปผลการทำงานของพนักงาน แจ้งความเห็นในผลงานของพนักงาน พิจารณาร่วมกันและหาข้อสรุปที่เป็นความเห็นร่วมกันในผลการประเมิน แสดงความชื่นชมและเชื่อมั่นในตัวพนักงานจากผลงานที่ดีของเขาตามความเป็นจริง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แผนงานประจำปี (PA1) ซึ่งเป็นบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงานในรอบปีของพนักงาน บันทึกการติดตาม กำกับ และแนะนำการปฏิบัติงาน (PA2) ที่ดำเนินการก่อนงวดประเมิน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA3)

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเปรียบเทียบการแผนงานประจำปี โดยแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานออกเป็น 5 ระดับตามผลการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ ดีขึ้นไปมาก (5) ดีขึ้น (4) ปกติ (3) ต่ำ (2) ต่ำมาก (1) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ประเมินรวบรวมผลการติดตามในแบบ PA2 ตามที่สรุปไว้อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้งของพนักงานในปีประเมินนั้น ๆ มาเป็นข้อมูลในการประเมินพนักงานในสังกัดของตนเอง
2. รวบรวมผลการปฏิบัติงานจริง ผลการแก้ไขข้อบกพร่อง เปรียบเทียบกับแผนงานในภาพรวมของแต่ละแผนงานย่อย โดยให้ผู้ประเมินพิจารณาให้คะแนนผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายคน แยกตามแผนงานย่อยโดยพิจารณาประเมินทีละแผนงานใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การวัดเชิงปริมาณ คุณภาพและเวลา แล้วบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐานในแบบ PA3

3. นำระดับการประเมินผลที่คำนวณได้ คูณด้วยน้ำหนักของแผนงาน เป็นคะแนนที่ได้ในแต่ละแผนงาน

4. รวมคะแนนที่ได้ทั้งหมดทุกแผนงานแล้วถ่วงน้ำหนักให้เป็นคะแนนเต็ม 95

คะแนน ตามสูตร

$$\frac{\text{คะแนนรวมที่ได้} \times 95}{100} = \text{คะแนนผลการปฏิบัติงาน}$$

100

5. นำคะแนนที่ได้จากข้อ 4 มารวมกับคะแนนวันลา ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ถือเป็นคะแนนรวมทั้งปีของพนักงาน

การเลื่อนขึ้นเงินเดือน ให้นำคะแนนของพนักงานทุกคนมาเทียบกับเกณฑ์ที่อยู่ในระดับใด (A-E) แล้วบันทึกในแบบ PA4 (2 ฉบับ) โดยเรียงลำดับคะแนนแยกตามสังกัด เพื่อนำไปพิจารณาให้ขึ้นเงินเดือนต่อไปและนำไปวางแผนพัฒนาพนักงานจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลต่อไป

2.1.3 ที่มาของการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ ไม่สอดคล้องกับระบบการบริหารแบบธรรมรัฐ หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Good Corporate Governance กล่าวคือ ปัจจัยในการประเมินไม่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ ไม่ได้มุ่งไปสู่เป้าหมายของส่วนงานและของธนาคาร พนักงานงานผู้ถูกประเมิน ไม่มีโอกาสได้รับรู้ข้อบกพร่องของตนเองเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานต่อไป ทำให้ธนาคารต้องเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) ซึ่งสามารถสรุปเป็นสาเหตุหลัก ๆ ดังนี้ (ธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร, 2545)

- 1) เพื่อแก้ปัญหาาระบบประเมินผลแบบเดิม
- 2) เป็นพื้นฐานไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพ
- 3) องค์กรแห่งคุณภาพ
- 4) เป็นเครื่องมือสนองนโยบายธนาคารในการบริหารตามหลักธรรมรัฐ
- 5) ให้เป็นไปตามนโยบายรัฐบาลปี 2540 ให้ใช้ระบบเปิดในการเลื่อนเงินเดือน
- 6) ข้อเสนอให้ปรับปรุงระบบการประเมินผล

2.1.4 ความแตกต่างระหว่างคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระบบเดิม และระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2545)

| ระบบเดิม | ระบบใหม่ |
|-------------------------------------|--|
| คู่มือประเมินผลการปฏิบัติงาน | ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) |
| เน้นเฉพาะส่วนประเมินผลงาน | เชื่อมโยงกระบวนการบริหารคน/งาน |
| สื่อสารทางเดียว | สองทางหรือมากกว่า |
| วัดเชิงนามธรรม | เน้นเชิงรูปธรรม/ชี้ให้เห็นมากขึ้น |
| 3 งวดต่อปี | ความถี่มากขึ้น |
| ไม่ให้ความสำคัญต่อ FEED BACK | ให้ความสำคัญสูง เพื่อพัฒนาคน/งาน |
| นำผลไปใช้เฉพาะเรื่องและไม่เชื่อมโยง | มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถ |
| กับผลสำเร็จของส่วนงาน | พนักงาน, การบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน |
| หัวหน้างานใช้บทบาทผู้พิพากษา | ใช้บทบาทผู้ให้คำปรึกษา |

2.1.5 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำหรับองค์กร

1) เพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่การทำงานตามหลักการ (ค่านิยมของธนาคาร) 4 ประการ (SPAK) ให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร (VISION) ที่จะทำให้ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทชั้นนำในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนควบคู่กับการส่งเสริมการให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน โดย

- ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อเป้าหมายและผลงานของส่วนตัวพนักงานและองค์กร โดยรวม

- ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในระหว่างที่มีการติดตาม แนะนำ สอนงาน สนับสนุนการยกระดับความรู้ และบรรลุการเป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้

- เมื่อพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรโดยพนักงานรวม แล้วจะก่อให้เกิดการพัฒนาการทางทัศนคติของพนักงานให้มีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ

เพิ่มขึ้น สร้างแรงจูงใจการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในอันที่จะเพิ่มผลิตภาพทั้งในส่วนบุคคลและองค์กรโดยรวม

- 2) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 3) รู้จุดอ่อนจุดแข็งของพนักงานและองค์กร นำไปสู่แผนการพัฒนา
- 4) สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

สำหรับพนักงาน

- 1) รู้ทิศทาง/เป้าหมาย ความคาดหวังที่ชัดเจน
- 2) สามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับทิศทาง/เป้าหมายของธนาคาร
- 3) รับรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง นำไปสู่การพัฒนา
- 4) เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

2.1.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบอร์ก (Herzberg's Two – Factors Theory)

เฮร์สเบอร์ก (Herzberg) กล่าวว่า มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย

- 1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
- 2) การได้รับการยอมรับในความสามารถ ยกย่องนับถือ (Recognition)
- 3) ลักษณะของงานเป็นที่น่าสนใจ (Work Itself)
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 5) ความก้าวหน้า (Advancement)

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Theory) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งสาเหตุอันเกิดจากสภาวะแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงาน ประกอบด้วย

- 1) นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration)
- 2) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)
- 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship With Supervisors, Peers And Subordinates)

- 4) สภาพการทำงาน (Working condition)
- 5) เงินเดือน (Salary)
- 6) ความมั่นคงในงาน (Security)
- 7) ตำแหน่งงาน (Status)

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนกวรรณ แสงหาญ (2538) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน : ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาในภาค 1 ในด้านต่าง ๆ รวม 6 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลการศึกษา พบว่าพนักงานธนาคารออมสินสาขาในภาค 1 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง ช่วงเงินเดือน จำนวนสมาชิกในครอบครัว และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ อายุ และจำนวนสมาชิกในครอบครัว มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง ช่วงเงินเดือน จำนวนสมาชิกในครอบครัว และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสนีย์ นันทยานนท์ (2543) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีความพึงพอใจโดยพนักงานรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาหลายด้านพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานโดยจำแนกตามเพศ พบว่าเพศหญิงมีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าเพศชาย ส่วนอายุในการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด และพนักงานที่มีอายุในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานต่ำสุด

บุญเลิศ เกื้อนยีนรงค์ (2544) ศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ และศึกษาถึงระดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละด้านที่มีต่อการจูงใจ พร้อมทั้งมาตรการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในการศึกษาครั้งนี้พบว่า พนักงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ร้อยละ 63.0 เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 31.5 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 76.5 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 78.5 มีตำแหน่งระดับ 4-7 ร้อยละ 50.5 รองลงมาระดับ 8-10 ร้อยละ 38.5 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 10,001-13,000 บาท ร้อยละ 23.7 และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในภาวะพอใช้ร้อยละ 68.3

กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญมากต่อปัจจัยจูงใจทั้ง 9 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารงานของธนาคาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มสำหรับพนักงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 159 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบวัดความพึงพอใจในงาน และแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากอารมณ์ พบว่า พนักงานธนาคารมีระดับความพึงพอใจในงานโดยพนักงานรวม แล้วอยู่ในระดับสูง ($M = 3.53$) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.45$) ด้านคุณค่าของงานอยู่ในระดับสูง ($M = 3.53$) ด้านสัมพันธภาพในงานอยู่ในระดับสูง ($M = 3.80$) และด้านผลประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.35$) พนักงานธนาคารมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.19$) ความพึงพอใจในงานด้านต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05