

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 69.00 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 72.80 มีอายุอยู่ 36 -41 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.70 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 84.10 สังกัดฝ่ายกิจการสาขา 1 คิดเป็นร้อยละ 64.90 ทำงานในตำแหน่ง พนักงานพัฒนารูทกิจ 4-7 คิดเป็นร้อยละ 40.20 มีอายุงาน 13-18 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.50 และมีเงินเดือน 10,000 - 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.30

##### 5.1.2 ความคิดเห็นของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้

**ด้านหลักการ** มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 3.92

##### ด้านกระบวนการ

**การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน** มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.81

**การติดตาม กำกับ แนะนำ** มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.67

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 3.67

**การพัฒนาขีดความสามารถ** มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.17

**ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน** มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 3.92

**ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้** มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.92

**ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผล** มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อย มีค่าเฉลี่ย 3.74

### 5.1.3 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามเพศ ดังนี้

**ด้านหลักการ** เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 3.95 เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ย 3.91

#### ด้านกระบวนการ

**การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน** เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงานมีค่าเฉลี่ย 3.82 เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.88

**การติดตาม กำกับ แนะนำ** เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.79 และ 3.62 ตามลำดับ

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำคะแนนที่ปฏิบัติได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายมีค่าเฉลี่ย 3.67 และ 3.66 ตามลำดับ

**การพัฒนาขีดความสามารถ** เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.20 เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.11 เท่ากัน

**ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน** เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.95 และ 3.85 ตามลำดับ

**ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้** เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.94 และ 3.86 ตามลำดับ

**ด้านปัญหา/อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไม่ชัดเจนหรือมากเกินไปมีค่าเฉลี่ย 3.74 เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อย มีค่าเฉลี่ย 3.93

#### 5.1.4 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามสังกัด

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามสังกัด ดังนี้

**ด้านหลักการ** ฝ่ายกิจการสาขา 1 และฝ่ายกิจการสาขา 2 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 3.92 เท่ากัน

##### ด้านกระบวนการ

**การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน** ฝ่ายกิจการสาขา 1 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงาน และองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.80 ฝ่ายกิจการสาขา 2 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1

ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงานมีค่าเฉลี่ย 3.85

**การติดตาม กำกับ แนะนำ** ฝ่ายกิจการสาขา 1 และฝ่ายกิจการสาขา 2 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.68 และ 3.66 ตามลำดับ

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** ฝ่ายกิจการสาขา 2 และฝ่ายกิจการสาขา 1 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อหัวหน้างานได้ส่งเสริมจุดเด่นของพนักงานในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.71 และ 3.65 ตามลำดับ

**การพัฒนาขีดความสามารถ** ฝ่ายกิจการสาขา 2 และฝ่ายกิจการสาขา 1 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.20 และ 4.15 ตามลำดับ

**ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน** ฝ่ายกิจการสาขา 2 และฝ่ายกิจการสาขา 1 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 3.95 และ 3.90 ตามลำดับ

**ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้** ฝ่ายกิจการสาขา 1 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.94 ฝ่ายกิจการสาขา 2 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปปรับขึ้นเงินเดือนรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ย 3.91

**ด้านปัญหา/อุปสรรคในการประเมินผล** ฝ่ายกิจการสาขา 1 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อย มีค่าเฉลี่ย 3.76 ฝ่ายกิจการสาขา 2 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไม่ชัดเจนหรือมากเกินไปมีค่าเฉลี่ย 3.72

#### 5.1.5 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน ดังนี้

**ด้านหลักการ** พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ พัฒนานตนเอง

และองค์กรอย่างต่อเนื่อง และระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.50 เท่ากันพนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน และระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 3.82 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ย 4.00 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 4.06 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ และระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.82 เท่ากัน ผู้จัดการสาขาที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 4.33

#### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ของเป้าหมายมีความเหมาะสม มาตรฐานของการกำหนดเป้าหมายมีความเหมาะสม พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ช่วงรอบเวลาของการจัดทำแผนงาน(PA) มีความเหมาะสมมี การมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน และการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 พนักงานธุรการ 4-7 และพนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.93 3.90 3.88 และ 3.87 ตามลำดับ พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงานมีค่าเฉลี่ย 3.76 ผู้จัดการสาขาที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน และการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.87 เท่ากัน

การติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ยิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.50 พนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อเทคนิคและวิธีการสอนงานหลังเข้าสู่ระบบ PMS ทำให้พนักงานเข้าใจการทำงานได้ดียิ่งขึ้น หัวหน้างานมีความเข้าใจ สามารถสอนงานและถ่ายทอดวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.67 เท่ากัน พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.49 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 และพนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.89 และ 3.78 ตามลำดับ พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และระบบ PMS ทำให้การสื่อสารในส่วนงานดีขึ้นเนื่องจากการสื่อสาร 2 ทาง มีค่าเฉลี่ย 3.73 เท่ากัน ผู้จัดการสาขามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น หัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบๆ เพื่อติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงาน และระบบ PMS ทำให้การสื่อสารในส่วนงานดีขึ้นเนื่องจากการสื่อสาร 2 ทาง มีค่าเฉลี่ย 3.80 เท่ากัน

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อหัวหน้างานได้ส่งเสริมจุดเด่นของพนักงานในการปฏิบัติงาน มีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน และหัวหน้างานมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบมีค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน พนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อหัวหน้างานมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบมีค่าเฉลี่ย 3.53 ผู้จัดการสาขา พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 และพนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อหัวหน้างานมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 4.00 3.82 3.75 3.70 และ 3.54 ตามลำดับ

**การพัฒนาขีดความสามารถ** พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และระบบ PMS ช่วยให้ส่วนงานมีการวางแผน การอบรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถพนักงานให้ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของส่วนงานด้วยมีค่าเฉลี่ย 4.50 เท่ากัน พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 ผู้จัดการสาขา พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 และพนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย

ในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.29 4.27 4.13 และ 4.07 ตามลำดับ พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.14 เท่ากัน พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 4.15

**ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน** พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในหัวข้อธนาคารกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ประเภท คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรมเหมาะสมดีแล้ว พนักงานเห็นด้วยกับเป้าหมายทีมงานที่พนักงานได้รับ และพนักงานเห็นด้วยกับการไม่นำคะแนนวันลามาใช้ในการประเมินผลมีค่าเฉลี่ย 4.50 เท่ากัน พนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ประเภท คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรมเหมาะสมดีแล้วมีค่าเฉลี่ย 3.93 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 และพนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 4.00 3.93 3.89 และ 3.88 ตามลำดับ ผู้จัดการสาขามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ประเภท คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรมเหมาะสมดีแล้วมีค่าเฉลี่ย 4.07

**ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้** พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง ธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน และระบบ PMS สามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลได้จริงมีค่าเฉลี่ย 4.50 เท่ากัน พนักงานธุรการ 4-7 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 และพนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานมีค่าเฉลี่ย 4.07 4.06 3.86 และ 3.73 ตามลำดับ พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปปรับขึ้นเงินเดือนรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ย 4.00 ผู้จัดการสาขามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานเห็นด้วยกับการยกเลิกการให้ขึ้นพิเศษไม่เกิน 3 ครั้งติดต่อกันมีค่าเฉลี่ย 4.07

**ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อย มีค่าเฉลี่ย 4.50 เท่ากัน พนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็น

ที่ยอมรับของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 4.07 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 เห็นด้วยในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อยมีค่าเฉลี่ย 3.74 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อยมีค่าเฉลี่ย 3.86 เท่ากัน พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไม่ชัดเจนหรือมากเกินไปมีค่าเฉลี่ย 3.92 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.88 ผู้จัดการสาขามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ที่มีค่าเฉลี่ย 4.00

#### 5.1.6 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุงาน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามอายุงาน ดังนี้

ด้านหลักการ อายุงาน 1-6 ปี อายุงาน 13-18 ปี และ อายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 4.00 3.94 และ 3.86 ตามลำดับ อายุงาน 19-24 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง และระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.83 เท่ากัน อายุงาน 25-31 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน และระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 4.05 เท่ากัน อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบมีค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน

#### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน อายุงาน 1-6 ปี อายุงาน 25-31 ปี และอายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงานมีค่าเฉลี่ย 3.97 3.89 และ 3.84 ตามลำดับ อายุงาน 19-24 ปี และ อายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุง



แผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.86 และ 3.76 ตามลำดับ อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน และการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน

**การติดตาม กำกับ แนะนำ** อายุงาน 25-31 ปี อายุงาน 1-6 ปี อายุงาน 7-12 ปี อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป อายุงาน 19-24 ปี และอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ การสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.89 3.77 3.70 3.67 3.60 และ 3.57 ตามลำดับ

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** อายุงาน 1- 6 ปี อายุงาน 25-31 ปี อายุงาน 19-24 ปี อายุงาน 7-12 ปี และอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 3.79 3.79 3.69 3.61 และ 3.61 ตามลำดับ อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน และหัวหน้างานมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบมีค่าเฉลี่ย 3.67 เท่ากัน

**การพัฒนาขีดความสามารถ** อายุงาน 1-6 ปี อายุงาน 19-24 ปี อายุงาน 25-31 ปี และอายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.31 4.26 4.21 และ 4.19 ตามลำดับ อายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 4.04 อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.33 เท่ากัน

**ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน** อายุงาน 25-31 ปี อายุงาน 7-12 ปี อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป อายุงาน 1-6 ปี อายุงาน 19-24 ปี และอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 4.05 4.01 4.00 3.95 3.83 และ 3.81 ตามลำดับ

**ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้** อายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปปรับขึ้นเงินเดือนรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ย 4.00 อายุงาน 7 – 12 ปี อายุงาน 13-18 ปี และอายุงาน 19-24 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมิน

ไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานมีค่าเฉลี่ย 4.07 3.90 และ 3.57 ตามลำดับ อายุงาน 25-31 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานเห็นด้วยกับการยกเลิกการให้ขึ้นพิเศษไม่เกิน 3 ครั้งติดต่อกันมีค่าเฉลี่ย 4.11 อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ หนาการณ์นำผลการประเมินไปปรับขึ้นเงินเดือนรอบที่ 2 หนาการณ์นำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง หนาการณ์นำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน ระบบ PMS สามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลได้จริง ระบบ PMS ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน ระบบ PMS ช่วยให้บริการบุคลากรในการทำงานในส่วนงานดีขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน

**ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** อายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.87 อายุงาน 7-12 ปี และอายุงาน 25-31 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อย มีค่าเฉลี่ย 3.81 และ 3.79 ตามลำดับ อายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไม่ชัดเจนหรือมากเกินไปมีค่าเฉลี่ย 3.75 อายุงาน 19-24 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.97 อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับมีความคิดเห็นเฉย ๆ ในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไม่ชัดเจนหรือมากเกินไป พนักงานมักจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองไว้ต่ำเกินไป และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อยมีค่าเฉลี่ย 3.33 เท่ากัน

## 5.2 การอภิปรายผล

**ด้านหลักการ** พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในแนวคิดที่หนาการณ์กำหนดว่าระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับพยอม วงศ์สารศรี (2534) ที่อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยสร้างและรักษาระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ช่วยพัฒนาตัวพนักงานให้มีโอกาสก้าวหน้าและช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ ก่อให้เกิดความเข้าใจในระดับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

### ด้านกระบวนการ

**การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน** พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรฐาน เกณฑ์การวัด การมีส่วนร่วม การเปรียบเทียบมาตรฐานกับส่วนงานอื่น ช่วงรอบเวลาในการจัดทำแผน ซึ่งสอดคล้องกับแผนประเมินผล (รายงานการประชุม , พฤศจิกายน 2547) ที่รายงานว่าเป้าหมายจะถูกกำหนดโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของธนาคาร โดยพนักงานผู้ถูกประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ต้น ไม่มีการเปรียบเทียบความยากง่ายของพนักงานแต่ละคน หรือกับส่วนงานอื่น บางสาขากำหนดตัวชี้วัดได้ยาก ยงยุทธ โกวิทยากร (2546) ได้ศึกษาเรื่องการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่าพนักงานเห็นว่าระบบนี้จะทำให้เสียเวลามากขึ้นเพราะธนาคารเป็นหน่วยงานของรัฐบาลซึ่งต้องสนองนโยบายอยู่เสมอ ทำให้ต้องทำการปรับแผนงานหรือเพิ่มเติมแผนงานอยู่ตลอดเวลา

**การติดตาม กำกับและแนะนำ** พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับแนวคิดของธนาคารที่กำหนดว่าระบบ PMS จะต้องมีการสังเกตและบันทึกการทำงานเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ระบบนี้ทำให้มีการสื่อสาร 2 ทาง คือการให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งเชิงบวกและเชิงลบ แต่ในเรื่องของเทคนิคและวิธีการสอนงาน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ สอดคล้องกับแผนประเมินผล (รายงานการประชุม, พฤศจิกายน 2547) ซึ่งรายงานว่าหัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญกับการติดตาม กำกับและแนะนำ เพราะคิดว่าเป็นการเพิ่มงานให้กับตนเองหรือหัวหน้างานมีความเกรงใจไม่กล้าชี้ถึงจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา ยงยุทธ โกวิทยากร (2546) เห็นว่าระบบการควบคุมและติดตามจะมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับเพียงใดจะต้องได้รับความเห็นชอบและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้มีอำนาจในองค์กร

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการนำผลงานที่ปฏิบัติได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นค่าเป็นคะแนนซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของยงยุทธ โกวิทยากร (2546) ที่พบว่าระบบนี้วัดความสามารถในตัวบุคคลได้ดีกว่าระบบเดิม แต่ในส่วนของกระบวนการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาประเมินผลว่ามีความเชื่อถือได้และเที่ยงตรง มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ และการส่งเสริมจุดเด่นของพนักงาน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ สอดคล้องกับแผนประเมินผล (รายงานการประชุม, พฤศจิกายน 2547) ที่พบว่าพนักงานไม่ทราบคะแนนการประเมินผลเนื่องจากไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาส และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และผู้บังคับบัญชาไม่แจ้งให้ทราบทำให้ไม่เข้าใจการจัดลำดับคะแนนของแต่ละหน่วยงานที่จะนำไปจัดสรรขั้นพิเศษ

**การพัฒนาขีดความสามารถ** พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของธนาคาร สอดคล้องกับณัฐพันธ์ ขจรนนท์ (2545) ที่กล่าวว่าวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรมพนักงานให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน** พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยที่ธนาคารกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ประเภท คือเป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรมและเห็นด้วยกับเป้าหมายที่ได้รับ แต่เป้าหมายเชิงพฤติกรรมที่ได้รับซึ่งวัดค่าเป็นตัวเลขได้ยาก พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ สอดคล้องกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546) ที่กล่าวว่า การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายควรเน้นเฉพาะปัจจัยที่สำคัญที่ใช้วัดผลงานที่ต้องการ โดยตรง โดยแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าและให้มีการวัดผลงานตามตัวชี้วัดนั้นเป็นหลัก พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ต่อการไม่นำคะแนนวันลามาร่วมประเมินผล แต่ขงยุทธ โกวิทยากร (2546) พบว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรนำข้อมูลอื่นๆ มาใช้ประกอบกัน เช่น ความถี่ในการลา การลงโทษทางวินัย การร้องเรียน เป็นต้น

**ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้** พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยที่ธนาคารนำผลการประเมินไปปรับขึ้นเงินเดือนรอบที่ 2 และยกเลิกการให้ขึ้นพิเศษไม่เกิน 3 ครั้งติดต่อกันเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาขีดความสามารถ สอดคล้องกับขงยุทธ โกวิทยากร (2546) ที่อธิบายว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดี ความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งวิชัย โสสุวรรณจินดา (2546) ที่อธิบายถึงการนำผลการประเมินไปใช้ปรับเงินเดือนประจำปี เลื่อนตำแหน่ง การวางแผนฝึกอบรม

**ด้านปัญหาและอุปสรรค** พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไม่ชัดเจน มาตรฐานการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถพนักงานอย่างเต็มที่ทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน สอดคล้องกับขงยุทธ โกวิทยากร (2546) ที่พบว่าพนักงานไม่สนใจในด้านความเข้าใจในระบบ PMS ซึ่งที่จริงแล้วระบบนี้เป็นระบบที่มีการบูรณาการของการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมงาน การสอนงาน การประเมินผลเข้าด้วยกัน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ต่อระบบ PMS ในหัวข้อเป็นระบบที่ก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและธนาคาร ระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ร่วมงานเสมอ แต่ขงยุทธ โกวิทยากร (2546) พบว่าระบบนี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในทางลบ

### 5.3 ข้อค้นพบ

1. พนักงานร้อยละ 37.80 มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ว่าระบบ PMS ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.00)
2. พนักงานร้อยละ 78.10 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าการประเมินพฤติกรรมพนักงานควรให้เพื่อนร่วมงานประเมินด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.92)
3. พนักงานร้อยละ 65.71 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยที่ธนาคารได้ยกเลิกการให้ชั้นพิเศษไม่เกิน 3 ครั้งติดต่อกัน (ค่าเฉลี่ย 3.65)
4. พนักงานร้อยละ 57.40 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าระบบ PMS ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.74)
5. พนักงานร้อยละ 67.50 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อย (ค่าเฉลี่ย 3.74)
6. พนักงานเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ (การติดตาม กำกับและแนะนำ) มากที่สุด 7 หัวข้อในขณะที่เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยเพียง 1 หัวข้อ
7. พนักงานที่สังกัดฝ่ายกิจการสาขา 2 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ (การติดตาม กำกับและแนะนำ) มากที่สุด 6 หัวข้อในขณะที่พนักงานที่สังกัดฝ่ายกิจการสาขา 1 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยเพียง 1 หัวข้อ
8. พนักงานธุรการ 1-3 ตำแหน่งเดียวที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านหลักการถึง 4 หัวข้อ
9. พนักงานธุรการทุกระดับมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการ (การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน) มากกว่าพนักงานในตำแหน่งอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ
10. ผู้จัดการสาขามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ (การติดตาม แนะนำกำกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาขีดความสามารถ) มากที่สุดถึง 16 หัวข้อจาก 17 หัวข้อ

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

**ด้านหลักการ** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อระบบ PMS ที่ใช้ในปัจจุบันเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นธนาคารควรสร้างสำนักความรับผิดชอบ เพราะว่าโดยหลักการแล้วเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับทั้งสามฝ่าย คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน พนักงานและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องวิธีการดำเนินการ โดยการออกแบบวิธีการและจัดระบบการประเมินผล นอกจากนี้ยังต้องทำการอบรมพนักงานให้รู้และเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของผู้บังคับบัญชาซึ่งต้องทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเองต้องใช้วิธีการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงผลการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่ง ธนาคารควรต้องสร้างสรรค์ให้พนักงานมีทัศนคติที่ถูกต้อง และจะต้องสนับสนุนและเน้นถึงความสำคัญของการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2540:253)

#### ด้านกระบวนการ

**การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อ การกำหนดวัตถุประสงค์ของเป้าหมายมีความเหมาะสม มาตรฐานของการกำหนดเป้าหมายมีความเหมาะสม เกณฑ์การวัด (น้ำหนักคะแนน) มีความเหมาะสม พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง เปรียบเทียบมาตรฐานของการกำหนดเป้าหมายของแต่ละส่วนงานมีความเหมาะสม และช่วงรอบเวลาของการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีมีความเหมาะสม ดังนั้นธนาคารควรกำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองไว้ให้ชัดเจนเพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเลือกวิธีการประเมินผลที่สอดคล้องกับลักษณะงานพร้อมทั้งกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ใช้ในการประเมินผลโดยขึ้นกับลักษณะงานและเป้าหมายที่ต้องการจากการทำงานของพนักงาน และควรให้เป็นที่ยอมรับของทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงาน (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2546 :102-103)

**การติดตาม กำกับ แนะนำ** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อเทคนิคและวิธีการสอนงานหลังเข้าสู่ระบบ PMS ทำให้พนักงานเข้าใจการทำงานได้ดียิ่งขึ้น หัวหน้างานมีความเข้าใจ สามารถสอนงานและถ่ายทอดวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานใส่ใจและเปิดรับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของพนักงานเป็นอย่างดี หัวหน้างานมีการสังเกตและบันทึกการทำงาน อย่างถูกต้องและเหมาะสมดีแล้ว หัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบๆ เพื่อติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงาน และระบบ PMS ช่วยทำให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงานมากขึ้นธนาคาร

ควรทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมีความรู้ มีประสบการณ์ มีอารมณ์มั่นคง ยุติธรรม (วิชัย โดสุวรรณจินดา, 2546 : 104 )

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อหัวหน้างานได้ส่งเสริมจุดเด่นของพนักงานในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีการแจ้งผลประเมินให้พนักงานทราบ หัวหน้างานมีการเก็บข้อมูล อย่างถูกต้อง ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ และผลการประเมินมีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรง เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ธนาคารทราบถึงศักยภาพของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นธนาคารควรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของพนักงาน เช่นการเข้ารับการฝึกอบรม มอบหมายงานพิเศษ ให้ปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานและสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร (พยอม วงศ์สารศรี, 2545:131) ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง และมีความเชื่อถือได้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้การแจ้งผลการประเมินผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองในช่วงรอบเวลาที่ผ่านมามีเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างไร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545: 200)

**การพัฒนาขีดความสามารถ** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในทุกหัวข้อ แต่ธนาคารก็ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถพนักงานอย่างต่อเนื่อง เสนาะ ดิยาวี (2516: 199-200) กล่าวว่าการพัฒนาพนักงานเป็นการช่วยให้คนทำงานได้ดีขึ้น ทำให้คนได้รับความรู้ความชำนาญใหม่ ๆ จะทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้น การพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน ขึ้นตอนดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 2) การกำหนดมาตรฐานงาน
- 3) สังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานและพิจารณาขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคนถึงความรับผิดชอบและโอกาสก้าวหน้า
- 4) ปรีกษาหารือกับพนักงานพร้อมทั้งแจ้งผลให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร
- 5) กำหนดแผนงานเพื่อพัฒนาพนักงานโดยดูความเหมาะสมกับความต้องการที่จะเสริมสร้างความสามารถไปในแนวทางที่ต้องการ

#### 6) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน

**ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อพนักงานเห็นด้วยกับเป้าหมายเชิงพฤติกรรมที่พนักงานได้รับ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะประเมินผลใน 2 ประการคือการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานและการประเมินพฤติกรรม ซึ่งการประเมินพฤติกรรมจะแสดงถึงคุณสมบัติเฉพาะตัวของพนักงาน เช่นทัศนคติ ความตั้งใจ และค่านิยม เป็นต้น มักจะมีการแสดงค่าเป็นระดับต่าง ๆ เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน (ณัฐพันธุ์ เจริญพันธ์, 2545: 202) แต่ก็เป็นอุปสรรคทางเทคนิคเพราะหลักเกณฑ์ดังกล่าวไม่อาจแสดงเป็นตัวเลขได้ทั้งหมดและไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ชัดเจน ดังนั้นธนาคารควรกำหนดเป้าหมายที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นหลักมากกว่าเป้าหมายเชิงพฤติกรรม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จในงาน (Job achievement) ขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 :255)

**ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปใช้ในการโยกย้าย ระบบ PMS สามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลได้จริง ระบบ PMS ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินและระบบ PMS ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานในส่วนงานดีขึ้น ดังนั้นธนาคารควรนำผลจากการประเมินไปใช้ในงานบริหารงานบุคคล เช่น

- 1) การกำหนดค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ตามผลการปฏิบัติงาน
- 2) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือการโยกย้าย ธงชัย สันติวงษ์ (2540 :273) ได้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือการโยกย้ายไว้ 2 ประเภท ซึ่งธนาคารควรนำไปใช้ประกอบการบริหารงานบุคคล คือ
  - 2.1) การโยกย้ายที่เกิดจากความต้องการของธนาคาร เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การขยายสายงานเพื่อรองรับธุรกิจใหม่ ๆ
  - 2.2) การโยกย้ายที่เกิดจากความต้องการของพนักงาน อาจเนื่องจากไม่ชอบสภาพงานในปัจจุบัน หรือปัญหาด้านสุขภาพ

**ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อ พนักงานมักจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองไว้ต่ำเกินไป แบบพิมพ์ที่ใช้ในการประเมินผลไม่เหมาะสม และระบบ PMS ก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและ



ธนาคาร ดังนั้นธนาคารควรตระหนักว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นในด้านการบริหารองค์การและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทุกกิจกรรมสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจนอาจทำให้เกิดการเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ได้ เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้ไม่ตรงกับความเป็นจริงหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่แท้จริงจะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งในทางตรงและทางอ้อม ข้อผิดพลาดที่พบ เช่นการกำหนดมาตรฐานที่สูงหรือต่ำเกินไป (Tight or Loose Rater) จะทำให้ผู้ทำการประเมินไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากไม่สามารถแยกผู้ถูกประเมินที่มีและไม่มีความสามารถออกจากกันได้อย่างยุติธรรม โดยการกำหนดมาตรฐานไว้สูงเกินไปจะส่งผลให้มีการประเมินออกมาต่ำกว่าความเป็นจริง พนักงานส่วนใหญ่ไม่สามารถผ่านมาตรฐานที่ทำการประเมิน ในทางตรงกันข้าม การกำหนดมาตรฐานที่ต่ำเกินไป จะส่งผลให้ผลการประเมินที่ได้สูงเกินความเป็นจริง โดยพนักงานส่วนใหญ่สามารถผ่านมาตรฐานที่กำหนด (ฉัตรพันธ์ุ เจริญพันธ์, 2545: 207)