

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย สถานภาพสมรส มีอายุช่วง 36 -41 ปี สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี สังกัดฝ่ายกิจการสาขา 9 ทำงานในตำแหน่ง พนักงานพัฒนารูทกิจ 8-9 มีอายุงาน 13-18 ปี และมีเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท

##### 5.1.2 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านหลักการ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

##### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร

การติดตาม กำกับ แนะนำ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน

การพัฒนาขีดความสามารถ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ การประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผล มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ ระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

### 5.1.3 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามเพศ ดังนี้

ด้านหลักการ เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.10 และ 3.73 ตามลำดับ

#### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของ ส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.86 และ 3.77 ตามลำดับ

การติดตาม กำกับ แนะนำ เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมี ค่าเฉลี่ย 3.81 และ 3.69 ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็น ด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้ว แปลงค่าเป็นคะแนน มีค่าเฉลี่ย 3.74 และ 3.68 ตามลำดับ

การพัฒนาขีดความสามารถ เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 4.12 และ 4.05 ตามลำดับ

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็น ในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมิน ด้วยมีค่าเฉลี่ย 3.91 และ 3.79 ตามลำดับ

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.88 และ 3.83 ตามลำดับ

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 และ 3.63 ตามลำดับ

#### 5.1.4 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามสังกัด

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามสังกัด ดังนี้

ด้านหลักการ ฝ่ายกิจการสาขา 9 และฝ่ายกิจการสาขา 8 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 3.99 และ 3.88 ตามลำดับ

##### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน ฝ่ายกิจการสาขา 9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 ฝ่ายกิจการสาขา 8 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.71

การติดตาม กำกับ แนะนำ ฝ่ายกิจการสาขา 9 และฝ่ายกิจการสาขา 8 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.79 และ 3.64 ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายกิจการสาขา 9 และฝ่ายกิจการสาขา 8 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน มีค่าเฉลี่ย 3.77 และ 3.62 ตามลำดับ

การพัฒนาขีดความสามารถ ฝ่ายกิจการสาขา 9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.16 ฝ่ายกิจการสาขา 8 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.95 เท่ากัน

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายกิจการสาขา 9 และฝ่ายกิจการสาขา 8 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 3.94 และ 3.65 ตามลำดับ

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ฝ่ายกิจการสาขา 9 และฝ่ายกิจการสาขา 8 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.90 และ 3.76 ตามลำดับ

ด้านปัญหา/อุปสรรคในการประเมินผล ฝ่ายกิจการสาขา 8 และฝ่ายกิจการสาขา 9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 และ 3.64 ตามลำดับ

**5.1.5 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน**

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน ดังนี้

ด้านหลักการ พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.80 พนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.75 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 4.08 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.06 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน และระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้พัฒนาตนเอง และองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.78 เท่ากัน พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.80 ผู้จัดการสาขา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน และระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.44 เท่ากัน

#### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.87 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 และพนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการ

ปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.84 3.83 3.81 และ 3.81 ตามลำดับ พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงานมีค่าเฉลี่ย 3.79 ผู้จัดการสาขามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.31

**การติดตาม กำกับ แนะนำ** พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อเทคนิคและวิธีการสอนงานหลังเข้าสู่ระบบ PMS ทำให้พนักงานเข้าใจการทำงานได้ดียิ่งขึ้น และการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.53 เท่ากัน พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และหัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบๆ เพื่อติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.71 เท่ากัน พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 พนักงานธุรการ 4-7 และพนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.93 3.87 3.69 และ 3.63 ตามลำดับ ผู้จัดการสาขามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อหัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบๆ เพื่อติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.06

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อหัวหน้างานได้ส่งเสริมจุดเด่นของพนักงานในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.53 ผู้จัดการสาขา พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 พนักงานธุรการ 4-7 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 และพนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อหัวหน้ามีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 4.31 3.81 3.63 3.63 และ 3.59 ตามลำดับ พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อหัวหน้างานมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.78

**การพัฒนาขีดความสามารถ** ผู้จัดการสาขา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 4.56 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.09 เท่ากัน พนักงานธุรการ 1-3 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 และพนักงานธุรการ

4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.20 4.15 4.06 4.04 และ 3.98 ตามลำดับ

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานธุรการ 1-3 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 พนักงานธุรการ 4-7 และ พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย มีค่าเฉลี่ย 4.07 3.96 3.90 3.90 และ 3.57 ตามลำดับ พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ประเภท คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรมเหมาะสมดีแล้ว และ พนักงานเห็นด้วยกับการไม่นำคะแนนวันลา มาใช้ในการประเมินผล มีค่าเฉลี่ย 3.89 เท่ากัน ผู้จัดการสาขามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ประเภท คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรมเหมาะสมดีแล้วมีค่าเฉลี่ย 4.19

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ผู้จัดการสาขา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.50 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 พนักงานธุรการ 1-3 พนักงานธุรการ 4-7 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 และ พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.98 3.93 3.83 3.78 และ 3.72 ตามลำดับ พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปปรับขึ้นเงินเดือนรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ย 3.78

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 พนักงานธุรการ 1-3 และพนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 3.89 3.87 และ 3.66 ตามลำดับ พนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบ PMS น้อย และระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.75 เท่ากัน พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 เห็นด้วยในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ และ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อย มีค่าเฉลี่ย 3.67 เท่ากัน ผู้จัดการสาขามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อย มีค่าเฉลี่ย 3.75

### 5.1.6 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุงาน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามอายุงาน ดังนี้

ด้านหลักการ อายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.10 อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป อายุงาน 19-24 ปี อายุงาน 25-31 ปี อายุงาน 13-18 ปี และอายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.14 4.13 4.05 3.94 และ 3.80

#### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน อายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงาน และจัดลำดับความสำคัญของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.90 อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป อายุงาน 19-24 ปี และอายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.29 4.02 และ 3.81 ตามลำดับ อายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน และการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.81 เท่ากัน อายุงาน 25-31 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.74

การติดตาม กำกับ แนะนำ อายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น หัวหน้างานมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงาน ทั้งข้อมูลเชิงบวกและเชิงลบ และระบบ PMS ทำให้การสื่อสารในส่วนงานดีขึ้นเนื่องจากการสื่อสาร 2 ทาง มีค่าเฉลี่ย 3.70 เท่ากัน อายุงาน 19-24 ปี อายุงาน 25-31 ปี อายุงาน 13-18 ปี และ อายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.77 3.74 3.73 และ 3.73 ตามลำดับ อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ทำให้การสื่อสารในส่วนงานดีขึ้นเนื่องจากการสื่อสาร 2 ทาง มีค่าเฉลี่ย 4.00

การประเมินผลการปฏิบัติงาน อายุงาน 1-6 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อหัวหน้างานมีการเก็บข้อมูลอย่างถูกต้อง ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ มีค่าเฉลี่ย 3.70 อายุงาน 19-24 ปี อายุงาน 7-12 ปี อายุงาน 25-31 ปี และอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 3.81 3.80 3.79 และ 3.60 ตามลำดับ อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อหัวหน้างานมีการเก็บข้อมูลอย่างถูกต้อง ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ มีค่าเฉลี่ย 4.00

การพัฒนาขีดความสามารถ อายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.10 อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป อายุงาน 7-12 ปี อายุงาน 13-18 ปี และอายุงาน 25-31 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 4.29 4.10 4.07 และ 4.07 ตามลำดับ อายุงาน 19-24 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.21

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน อายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย และพนักงานเห็นด้วยกับการไม่นำคะแนนวันตามาใช้ในการประเมินผล มีค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน อายุงาน 7-12 ปี อายุงาน 25-31 ปี และอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.94 3.81 และ 3.77 ตามลำดับ อายุงาน 19-24 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อธนาคารกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ประเภท คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรม เหมาะสมดีแล้ว และการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรม ควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.83 เท่ากัน อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ประเภท คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรม เหมาะสมดีแล้ว มีค่าเฉลี่ย 3.86

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ อายุงาน 1-6 ปี อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป และ อายุงาน 25-31 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปปรับขึ้นเงินเดือนรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ย 3.90 3.86 และ 3.81 ตามลำดับ อายุงาน 19-24 ปี อายุงาน 13-18 ปี และอายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 3.87 และ 3.85 ตามลำดับ

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไม่ชัดเจนหรือมากเกินไป มี



ค่าเฉลี่ย 3.80 อายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.77 อายุงาน 7-12 ปี อายุงาน 25-31 ปี และอายุงาน 19-24 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อย มีค่าเฉลี่ย 3.85 3.72 และ 3.64 ตามลำดับ อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อย และ ระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน

## 5.2 การอภิปรายผล

ตารางที่ 50 แสดงผลการศึกษารเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ กับเขตภาคเหนือ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานใหญ่ และเขตภาคกลาง ที่มีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	เขตภาคเหนือ	เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สำนักงานใหญ่	เขตภาคกลาง	เขตภาคใต้
1. ด้านหลักการ	3.64 เห็นด้วย	3.73 เห็นด้วย	3.50 เห็นด้วย	3.46 เฉยๆ	3.63 เห็นด้วย
2. ด้านกระบวนการ					
2.1 การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน	3.35 เฉยๆ	3.33 เฉยๆ	3.28 เฉยๆ	3.16 เฉยๆ	3.47 เฉยๆ
2.2 การติดตาม กำกับแนะนำ	3.45 เฉยๆ	3.45 เฉยๆ	3.20 เฉยๆ	3.20 เฉยๆ	3.52 เห็นด้วย
2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.36 เฉยๆ	3.33 เฉยๆ	3.11 เฉยๆ	3.19 เฉยๆ	3.46 เฉยๆ
2.4 การพัฒนาขีดความสามารถ	4.00 เห็นด้วย	3.92 เห็นด้วย	3.75 เห็นด้วย	3.70 เห็นด้วย	3.92 เห็นด้วย
3. ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.59 เห็นด้วย	3.42 เฉยๆ	3.39 เฉยๆ	3.29 เฉยๆ	3.54 เห็นด้วย

4. ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้	3.43 เลข ๑	3.27 เลข ๑	3.13 เลข ๑	3.11 เลข ๑	3.29 เลข ๑
5. ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.48 เลข ๑	3.46 เลข ๑	3.48 เลข ๑	3.31 เลข ๑	3.45 เลข ๑

ด้านหลักการ จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้กับเขตภาคเหนือ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานใหญ่ และเขตภาคกลาง ที่มีต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านหลักการในระดับเห็นด้วยซึ่งสอดคล้องกับ ฉวีวุฒิ มุขนาถ (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับอภิเชก โพธิ์วัง (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับชุตินา วงศ์สุรติ (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของนิติวิทย์ ตะเสี้ยว (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลางต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลาง มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ

ด้านกระบวนการ จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเขตภาคใต้ กับเขตภาคเหนือ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานใหญ่ และเขตภาคกลาง ที่มีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ หัวข้อการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับเฉย ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในเขตภาคเหนือของ ฉวีวุฒิ มุขนาถ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของ อภิเชก โพธิ์วัง สำนักงานใหญ่ ของ ชุตินา วงศ์สุรติ และ เขตภาคกลาง ของ นิติวิทย์ ตะเสี้ยว นอกจากนี้พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ หัวข้อการติดตาม กำกับ แนะนำ ในระดับเห็นด้วยซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาในเขตภาคเหนือ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานใหญ่ และเขตภาคกลาง โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ และพนักงาน

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ หัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถ ในระดับเห็นด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาในเขตภาคเหนือ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานใหญ่ และ เขตภาคกลาง

**ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน** จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ กับเขตภาคเหนือ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานใหญ่ และเขตภาคกลาง ที่มีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับเห็นด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาในเขตภาคเหนือของ ฌรัฐฉิน มุขนาค แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของอภิเชก โพธิ์วัง สำนักงานใหญ่ ของ ชุตติมา วรงค์สุรติ และเขตภาคกลาง ของ นิติวัทย์ ต๊ะเสี้ยว โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ

**ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้** จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ กับเขตภาคเหนือ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานใหญ่ และเขตภาคกลาง ที่มีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ในระดับเฉย ๆ สอดคล้องกับผลการศึกษาในเขตภาคเหนือของ ฌรัฐฉิน มุขนาค เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของอภิเชก โพธิ์วัง สำนักงานใหญ่ ของ ชุตติมา วรงค์สุรติ และ เขตภาคกลาง ของ นิติวัทย์ ต๊ะเสี้ยว

**ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเขตภาคใต้ กับ เขตภาคเหนือ เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานใหญ่ และเขตภาคกลางที่มีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับเฉย ๆ สอดคล้องกับผลการศึกษาในเขตภาคเหนือของ ฌรัฐฉิน มุขนาค เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของอภิเชก โพธิ์วัง สำนักงานใหญ่ ของ ชุตติมา วรงค์สุรติ และ เขตภาคกลาง ของ นิติวัทย์ ต๊ะเสี้ยว โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินไม่ชัดเจนหรือมากเกินไป พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานน้อย และระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ

ชโลบล สุนันตา (2545) ที่ทำการศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่า ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับ และผู้รับการประเมินไม่ทราบเป้าหมาย หรือมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ความเห็นด้วยของผู้ตอบแบบสอบถามในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ที่ศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ซึ่งกล่าวว่า ระบบประเมินผลยังไม่บรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับข้อจำกัดของการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่งตั้งโอนย้าย ตลอดจนเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมพนักงาน และเป็นแนวทางในการแจ้งจุดเด่น จุดด้อย ที่ควรปรับปรุง

นอกจากนี้ในส่วนของคุณข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความถี่สูงสุดในหัวข้อหัวหน้าขาดความยุติธรรมในการประเมินผล รองลงมาคือธนาคารควรอบรมและให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ซึ่งได้กล่าวว่าระบบประเมินผลยังไม่บรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากผู้รับการประเมินมีความรู้ความเข้าใจยังไม่เพียงพอต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงงานควรให้การฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้อง

### 5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ในระดับเห็นด้วยต่อด้านหลักการ ด้านกระบวนการในเรื่องการติดตาม กำกับ แนะนำ การพัฒนาขีดความสามารถ และด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ต่อด้านกระบวนการในเรื่องการกำหนดเป้าหมายและวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้และด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นจำแนกในแต่ละหัวข้อพบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### ระดับความคิดเห็นจำแนกตามสังกัด

1. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สังกัดฝ่ายกิจการสาขา 9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ด้านกระบวนการ ในหัวข้อการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน การ

ติดตาม กำกับ แนะนำ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สังกัดฝ่ายกิจการสาขา 8 มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ต่อข้อหัวดังกล่าว

2. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สังกัดฝ่ายกิจการสาขา 9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ด้านปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สังกัดฝ่ายกิจการสาขา 8 มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ต่อข้อหัวดังกล่าว

3. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สังกัดฝ่ายกิจการสาขา 9 มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สังกัดฝ่ายกิจการสาขา 8 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ต่อข้อหัวดังกล่าว

#### ระดับความคิดเห็นจำแนกตามตำแหน่งงาน

1. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ทำงานตำแหน่งธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ต่อด้านหลักการ ส่วนพนักงานในตำแหน่งอื่น ๆ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย

2. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ทำงานตำแหน่งพัฒนาธุรกิจ 4-7 และพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ต่อด้านกระบวนการ ในหัวข้อการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน และด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานในตำแหน่งอื่น ๆ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย

3. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ทำงานตำแหน่งผู้จัดการสาขา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ส่วนพนักงานในตำแหน่งอื่น ๆ มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ

#### ระดับความคิดเห็นจำแนกตามอายุงาน

1. พนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ต่อด้านกระบวนการ ในหัวข้อการติดตาม กำกับ แนะนำ ส่วนพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือมากกว่าช่วงอายุงานดังกล่าว มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย

2. พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 25 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ต่อด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

**ด้านหลักการ** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อระบบ PMS ที่ใช้ในปัจจุบันเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นธนาคารควรสร้างสำนึกความรับผิดชอบ เนื่องจากโดยหลักการแล้วเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งสามฝ่าย คือ ผู้บังคับบัญชา พนักงาน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเข้ามาให้ความช่วยเหลือในเรื่องวิธีการดำเนินการ โดยการออกแบบวิธีการและจัดระบบการประเมินผล นอกจากนี้ยังต้องทำการอบรมพนักงานให้รู้และเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของผู้บังคับบัญชาซึ่งต้องทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ควรใช้วิธีการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงผลการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่ง ธนาคารควรต้องสร้างสรรคให้พนักงานมีทัศนคติที่ถูกต้อง ตลอดจนต้องสนับสนุนและให้ความสำคัญของการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2540:253)

#### ด้านกระบวนการ

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

**การติดตาม กำกับ แนะนำ** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อหัวหน้างานมีการสังเกตและบันทึกการทำงาน อย่างถูกต้องและเหมาะสมดีแล้ว ระบบ PMS ทำให้การสื่อสารในส่วนงานดีขึ้นเนื่องจากเป็นการสื่อสาร 2 ทาง และระบบ PMS ทำให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงานมากขึ้นธนาคารควรทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีการประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรมี

คุณสมบัติของความเป็นผู้นำมีความรู้ มีประสบการณ์ มีอารมณ์มั่นคง ยุติธรรม (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2546 : 104)

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อหัวหน้างานได้ส่งเสริมจุดเด่นของพนักงานในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีการแจ้งผลประเมินให้พนักงานทราบ หัวหน้างานมีการเก็บข้อมูล อย่างถูกต้อง ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ และผลการประเมินมีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรง เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ธนาการทราบถึงศักยภาพของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นธนาการควรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของพนักงาน เช่นการเข้ารับการศึกษาอบรม มอบหมายงานพิเศษ ให้ปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานและสร้างความเข้มแข็งให้องค์การ (พยอม วงศ์สารศรี, 2545:131) ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรงและมีความเชื่อถือได้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้การแจ้งผลการประเมินผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองในช่วงรอบเวลาที่ผ่านมามีเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างไร (ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์, 2545: 200)

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

- 1) การวิเคราะห์ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 2) การกำหนดมาตรฐานงาน
- 3) สังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานและพิจารณาขีดความสามารถของพนักงาน

แต่ละคนถึงความรับผิดชอบและโอกาสก้าวหน้า

4) ปรึกษาหารือกับพนักงานพร้อมทั้งแจ้งผลให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร

5) กำหนดแผนงานเพื่อพัฒนาพนักงาน โดยดูความเหมาะสมกับความต้องการที่จะเสริมสร้างความสามารถไปในแนวทางที่ต้องการ

6) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน

**ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อพนักงานเห็นด้วยกับเป้าหมายเชิงพฤติกรรมที่พนักงานได้รับ และพนักงานเห็นด้วยกับการไม่นำคะแนนวันลามาใช้ในการประเมินผลการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของพนักงานจะประเมินผลใน 2 ประการคือการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานและการประเมินพฤติกรรม ซึ่งการประเมินพฤติกรรมจะแสดงถึงคุณสมบัติเฉพาะตัวของพนักงาน เช่น ทัศนคติ ความตั้งใจ และค่านิยม เป็นต้น มักจะมีการแสดงค่าเป็นระดับต่าง ๆ เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน (ฉันทวิวัฒน์ เจริญพันธ์, 2545: 202) แต่ก็เป็นอุปสรรคทางเทคนิคเพราะหลักเกณฑ์ดังกล่าวไม่อาจแสดงเป็นตัวเลขได้ทั้งหมดและไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ชัดเจน ดังนั้นธนาคารควรกำหนดเป้าหมายที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จเป็นหลักมากกว่าเป้าหมายเชิงพฤติกรรม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับ-บัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จในงาน (Job achievement) ขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540:255)

**ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในระดับเลข ๆ ในหัวข้อพนักงานเห็นด้วยกับการยกเลิกการให้ขึ้นพิเศษไม่เกิน 3 ครั้งติดต่อกัน ธนาคารนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง ธนาคารนำผลการประเมินไปใช้ในการโยกย้าย ระบบ PMS สามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลได้จริง ระบบ PMS ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน และระบบ PMS ช่วยให้บริการลูกค้า ในการทำงานในส่วนงานดีขึ้น 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** จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเลข ๆ ในหัวข้อ มาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดไว้ไม่เหมาะสม พนักงานมักจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองไว้ต่ำเกินไป แบบพิมพ์ที่ใช้ในการประเมินผลไม่เหมาะสม ระบบ PMS ก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและธนาคาร ระบบ PMS ก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา และ ระบบ



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

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved