

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลาง ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 60.7 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 77.6 มีอายุอยู่ 36 -41 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.7 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 77.6 สังกัดฝ่ายกิจการสาขา 5 คิดเป็นร้อยละ 53.5 ทำงานในตำแหน่ง พนักงานพัฒนารูรกิจ 4-7 คิดเป็นร้อยละ 22.1 มีอายุงาน 13-18 ปี คิดเป็น ร้อยละ 31.7 และมีเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.3

5.1.2 ความคิดเห็นของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านหลักการ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.84

ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงาน และองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.52

การติดตาม กำกับ แนะนำ มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริง มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน มีค่าเฉลี่ย 3.39

การพัฒนาขีดความสามารถ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.88

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.70

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.60

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผล มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.62

5.1.3 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามเพศ ดังนี้

ด้านหลักการ เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 3.96 เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.66

ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงาน มีค่าเฉลี่ย 3.61 เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงาน มีค่าเฉลี่ย 3.38

การติดตาม กำกับ แนะนำ เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกต และบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.38 และ 3.37 ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพศชายมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำคะแนนที่ปฏิบัติได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.48 เพศหญิงมีความ

คิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในหัวข้อ หัวหน้างานมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.29

การพัฒนาขีดความสามารถ เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ พนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.92 และ 3.83 ตามลำดับ

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ การประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.79 และ 3.55 ตามลำดับ

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อ ธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.66 เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ ธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.53

ด้านปัญหา/อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.67 เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.59

5.1.4 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามสังกัด

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามสังกัด ดังนี้

ด้านหลักการ ฝ่ายกิจการสาขา 5 และฝ่ายกิจการสาขา 6 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 และ 3.77 ตามลำดับ

ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน ฝ่ายกิจการสาขา 6 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงาน สามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.62 ส่วนฝ่ายกิจการสาขา 5 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.85

การติดตาม กำกับ แนะนำ ฝ่ายกิจการสาขา 6 และฝ่ายกิจการสาขา 5 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกต และบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.39 และ 3.36 ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายกิจการสาขา 6 และฝ่ายกิจการสาขา 5 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน มีค่าเฉลี่ย 3.48 และ 3.32 ตามลำดับ

การพัฒนาขีดความสามารถ ฝ่ายกิจการสาขา 6 และฝ่ายกิจการสาขา 5 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.94 และ 3.84 ตามลำดับ

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายกิจการสาขา 6 และฝ่ายกิจการสาขา 5 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.86 และ 3.56 ตามลำดับ

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ฝ่ายกิจการสาขา 6 และฝ่ายกิจการสาขา 5 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.64 และ 3.57 ตามลำดับ

ด้านปัญหา/อุปสรรคในการประเมินผล ฝ่ายกิจการสาขา 5 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อ ระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.73 ฝ่ายกิจการสาขา 6 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.57

5.1.5 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน ดังนี้

ด้านหลักการ ผู้จัดการสาขา พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 พนักงานธุรการ 1-3 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 และพนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.22 4.05 3.86 3.76 3.69 3.57 และ 3.56 ตามลำดับ

ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ของเป้าหมายมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.64 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.68 พนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.42 ผู้จัดการสาขา พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.70 และ 3.64 ตามลำดับ พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 และพนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในหัวข้อ การปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.29 และ 3.17 ตามลำดับ

การติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการสังเกต และบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.64 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 และพนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.34 3.33 และ 3.09 ตามลำดับ ผู้จัดการสาขา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อ หัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบ ๆ เพื่อติดตามกำกับแนะนำพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.52 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อ หัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบ ๆ เพื่อติดตามกำกับแนะนำพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.43 ส่วนพนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อเทคนิคและวิธีการสอนงานหลังเข้าสู่ระบบ PMS ทำให้พนักงานเข้าใจการทำงานได้ดียิ่งขึ้น และการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.64 เท่ากัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการสาขา และพนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน มีค่าเฉลี่ย 3.74 และ 3.57 ตามลำดับ พนักงานธุรการ 1-3 และพนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน มีค่าเฉลี่ย 3.36 และ 3.30 ตามลำดับ พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้าง

เห็นด้วย ในหัวข้อหัวหน้างานได้ส่งเสริมจุดเด่นของพนักงานในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 2.96 พนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อหัวหน้างานมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.47 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อหัวหน้างานได้ส่งเสริมจุดเด่นของพนักงานในการปฏิบัติงาน และหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริง มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน มีค่าเฉลี่ย 3.26 เท่ากัน

การพัฒนาขีดความสามารถ พนักงานธุรการ 1-3 และพนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.86 เท่ากัน พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 ผู้จัดการสาขา พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 และพนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.99 3.94 3.87 และ 3.74 ตามลำดับ พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.83

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานธุรการ 1-3 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อธนาคารกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ประเภท คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรมเหมาะสมดีแล้ว มีค่าเฉลี่ย 3.79 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 ผู้จัดการสาขา พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 และพนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.87 3.81 3.72 3.67 และ 3.60 ตามลำดับ พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.13

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ พนักงานธุรการ 1-3 และพนักงานธุรการ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปปรับขึ้นเงินเดือนรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ย 3.64 และ 3.56 ตามลำดับ พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 และพนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.72 3.63 และ 3.62 ตามลำดับ ผู้จัดการสาขา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อพนักงานเห็นด้วยกับการยกเลิกการให้ขึ้นพิเศษไม่เกิน 3 ครั้งติดต่อกัน

มีค่าเฉลี่ย 3.72 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อ พนักงานเห็นด้วยกับการยกเลิกการให้ขึ้นพิเศษไม่เกิน 3 ครั้งติดต่อกัน มีค่าเฉลี่ย 3.72

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานธุรการ 1-3 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 และพนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.79 3.76 3.70 และ 3.62 ตามลำดับ พนักงานธุรการ 4-7 ผู้จัดการสาขา และพนักงานบัญชี/การเงิน 8-9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.67 3.63 และ 3.52 ตามลำดับ

5.1.6 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุงาน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามอายุงาน ดังนี้

ด้านหลักการ พนักงานที่มีอายุงาน 25-31 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 19-24 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.05 4.00 3.76 และ 3.73 ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.88

ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน พนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงาน และจัดลำดับความสำคัญของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป พนักงานที่มีอายุงาน 19-24 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.88 3.61 และ 3.51 ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุงาน 25-31 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.61 และ 3.51 ตามลำดับ

การติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และระบบ PMS ทำให้การสื่อสารในส่วนงานดีขึ้นเนื่องจากเป็นการสื่อสาร 2 ทาง มีค่าเฉลี่ย 3.82 เท่ากัน พนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 25-31 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.34 3.34 และ 3.29 ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อ และหัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบๆ เพื่อติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.71 เท่ากัน พนักงานที่มีอายุงาน 19-24 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อ และหัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบๆ เพื่อติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.33 เท่ากัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปี พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุงาน 25-31 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 4.00 3.75 และ 3.54 ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุงาน 19-24 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 3.46 และ 3.32 ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน และหัวหน้างานมีการแจ้งผล การประเมินให้พนักงาน ทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.11 เท่ากัน

การพัฒนาขีดความสามารถ พนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 19-24 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.36 3.91 และ 3.83 ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.99 เท่ากัน พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุงาน 25-31 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.92 และ 3.75 ตามลำดับ

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 19-24 ปี พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป พนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 25-31 ปี มีความเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย มีค่าเฉลี่ย 4.18 3.76 3.71 3.70 3.67 และ 3.57

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ พนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปี มีความเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 เท่ากัน พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป พนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 19-24 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี มีความเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.75 3.65 3.63 และ 3.51 ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีอายุงาน 25-31 ปี มีความเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ ธนาคารนำผลการประเมินไปปรับขึ้นเงินเดือนรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ย 3.61

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 19-24 ปี มีความเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.73 3.66 และ 3.65 ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป พนักงานที่มีอายุงาน 25-31 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี มีความเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของ พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.75 3.70 และ 3.67 ตามลำดับ

5.1.6 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการข้อเสนอแนะ	ร้อยละ
ควนเปลี่ยนไปใช้การวัดผลในระบบอื่นแทน	6.27
ต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายมากขึ้น	3.63
ควรให้ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีเรื่อง PMS แก่พนักงาน	3.30
ควรอบรมคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้มีอำนาจในการประเมิน	3.30
ผู้บริหารระดับสูงต้องส่งเสริมการใช้ระบบ PMS อย่างจริงจังขึ้น	3.30

5.2 การอภิปรายผล

ความคิดเห็นต่อระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	เขตภาค เหนือ	เขตภาค ตะวันออก เฉียงเหนือ	สำนักงานใหญ่	ภาคกลาง
1. ด้านหลักการ	3.64 เห็นด้วย	3.73 เห็นด้วย	3.50 เห็นด้วย	3.46 ค่อนข้างเห็น ด้วย(เฉยๆ)
2. ด้านกระบวนการ				
2.1 การกำหนดเป้าหมายและ การวางแผน	3.35 เฉยๆ	3.33 เฉยๆ	3.28 เฉยๆ	3.16 ค่อนข้างเห็น ด้วย(เฉยๆ)
2.2 การติดตาม กำกับ แนะนำ	3.45 เฉยๆ	3.45 เฉยๆ	3.20 เฉยๆ	3.20 ค่อนข้างเห็น ด้วย(เฉยๆ)
2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.36 เฉยๆ	3.33 เฉยๆ	3.11 เฉยๆ	3.19 ค่อนข้างเห็น ด้วย(เฉยๆ)
2.4 การพัฒนาขีดความสามารถ	4.00 เห็นด้วย	3.92 เห็นด้วย	3.75 เห็นด้วย	3.70 เห็นด้วย
3. ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผล การปฏิบัติงาน	3.59 เห็นด้วย	3.42 เฉยๆ	3.39 เฉยๆ	3.29 ค่อนข้างเห็น ด้วย(เฉยๆ)
4. ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้	3.43 เฉยๆ	3.27 เฉยๆ	3.13 เฉยๆ	3.11 ค่อนข้างเห็น ด้วย(เฉยๆ)
5. ด้านปัญหาและอุปสรรคในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.48 เฉยๆ	3.46 เฉยๆ	3.48 เฉยๆ	3.31 ค่อนข้างเห็น ด้วย(เฉยๆ)

หมายเหตุ เกณฑ์การแปลผลจากค่าเฉลี่ยในระดับความหมาย "ค่อนข้างเห็นด้วย" เปรียบได้กับ
ความหมาย "เฉยๆ" ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเท่ากัน คือ 2.50-3.49

ด้านหลักการ จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลาง กับเขตภาคเหนือ ,เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลางมีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านหลักการในระดับค่อนข้างเห็นด้วย(เฉย ๆ) ซึ่งไม่สอดคล้องกับทั้งณัฐวุฒิ มุขนาท (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กับอภิเชก โพธิ์วัง (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และชุตินา (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตสำนักงานใหญ่ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในแนวคิดที่ธนาคารกำหนดว่าระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ด้านกระบวนการ จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเขตภาคกลาง กับเขตภาคเหนือ ,เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลางมีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ หัวข้อการกำหนดเป้าหมายและวางแผน การติดตาม กำกับ แนะนำ และการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างเห็นด้วย(เฉย ๆ) สอดคล้องกับณัฐวุฒิ มุขนาท (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับอภิเชก โพธิ์วัง (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับชุตินา (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ หัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถ ในระดับเห็นด้วย สอดคล้องกับณัฐวุฒิ มุขนาท (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับอภิเชก โพธิ์วัง (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาค

ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับก่อนข้างเห็นด้วย(เลข ๗) สอดคล้องกับณัฐวุฒิ มุขนาท (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับอภิเชษ โปธิ์วัง (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับชุติมา (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ และระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของหทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ที่ศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงงานไฟฟ้าแม่เมาะ ไม่มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมรับทราบปัญหาตั้งแต่เริ่มแรก และหัวข้อระบบ บริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน และยังคงสอดคล้องกับผลการศึกษาของชโลบล สุนันตา (2545) ที่ทำการศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งกล่าวว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

พนักงานไม่ยอมรับระบบ PMS ซึ่งเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ เช่นดังที่อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมฤทธิ์ (2545) กล่าวว่า เมื่อ เมื่อผลการประเมินไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ตนเอง ก็จะไม่ยอมรับการประเมินไม่ว่าโดยวิธีใด ทั้งไม่ประสงค์จะทำความเข้าใจวิธีการประเมินด้วย รวมถึงผู้รับการประเมินจำนวนไม่น้อยที่เกิดความพึงใจว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง เพราะเคยมีความขัดเคืองไม่พอใจกันมาก่อน จึงสูญเสียความไว้วางใจ และไม่เชื่อมั่นในผลการประเมิน รวมถึงวิธีการประเมิน

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลางมีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ในระดับก่อนข้างเห็นด้วย (เลข ๗) ต่อ ด้านหลักการ ด้านกระบวนการ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลางมีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถ แต่มีระดับก่อนข้างเห็นด้วย(เลข ๗) ในเรื่องการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการติดตาม กำกับ และแนะนำ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ และด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นจำแนกในแต่ละหัวข้อพบว่าพนักงานธนาคาร

เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. พนักงานร้อยละ 34.30 มีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วย ว่าระบบ PMS ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 2.81)
2. พนักงานร้อยละ 51.20 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ว่ามีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน (ค่าเฉลี่ย 3.39)
3. พนักงานเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านหลักการ มากที่สุด 4 หัวข้อ ในขณะที่เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยเพียง 1 หัวข้อ
4. พนักงานธุรการ 4-7 และพนักงานบัญชี 8-9 มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานด้านหลักการถึง 4 หัวข้อ
5. พนักงานบัญชีการเงิน 4-7 มีความเห็นในระดับไม่เห็นด้วยต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านหลักการเรื่องระบบ PMS ที่ใช้อยู่ปัจจุบันเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ
6. พนักงานธุรการ 1-3 มีความเห็นในระดับเห็นด้วยต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ (กำหนดเป้าหมายและการวางแผน) ถึง 5 หัวข้อ ในขณะที่ส่วนใหญ่มีความเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ส่วนพนักงานธุรการ 4-7 พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 และพนักงานบัญชีการเงิน 8-9 มีความเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในทุกหัวข้อ
7. พนักงานธุรการ 1-3 มีความเห็นในระดับเห็นด้วยต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ (การติดตาม กำกับ แนะนำ) ถึง 3 หัวข้อ ในขณะที่ทั้งหมดมีความเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ยกเว้นผู้จัดการสาขา มีความเห็นในระดับเห็นด้วย 1 หัวข้อ
8. พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความเห็นในระดับไม่เห็นด้วยต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ 2 หัวข้อ ในขณะที่ส่วนใหญ่มีความเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย
9. พนักงานธุรการ 1-3 มีความเห็นในระดับเห็นด้วยต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 7 หัวข้อ ในขณะที่ส่วนใหญ่มีความเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย

10. พนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปี มีความเห็นในระดับเห็นด้วยต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ (การติดตาม กำกับ แนะนำ) 8 หัวข้อ ในขณะที่ส่วนใหญ่มีความเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย

5.4 ข้อเสนอแนะ

ด้านหลักการ จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ในหัวข้อระบบ PMS ที่ใช้ในปัจจุบันเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งจากข้อค้นพบพนักงานที่มีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยสูงถึงร้อยละ 34.3 ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนให้ชัดเจนถึงหลักการ แนวคิด ความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ที่องค์กรและพนักงานจะได้รับจากการจัดทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญมากเพราะ ถ้าทำสำเร็จจะสามารถได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคน (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545: 90)

ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ (การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน) แต่จากข้อค้นพบพนักงานในตำแหน่งพนักงานธุรการ 1-3 เป็นตำแหน่งที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยสูงสุดถึง 5 หัวข้อจากทั้งหมด ซึ่งในความเป็นจริงการเปิดโอกาสให้พนักงานผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนการประเมินถือเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ (อลงกรณ์, 2545: 192)

การติดตาม กำกับ แนะนำ จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ (การติดตาม กำกับ แนะนำ) แต่จากข้อค้นพบพนักงานในตำแหน่งพนักงานธุรการ 1-3 เป็นตำแหน่งที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยเพียง 3 หัวข้อ และผู้จัดการมีความเห็นในระดับเห็นด้วยแค่เพียง 1 หัวข้อเท่านั้น จากทั้งหมด 9 หัวข้อ ซึ่งธนาคารควรฝึกอบรมให้ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ และวิธีการประเมินอย่างถูกต้องตรงกันในการฝึกอบรมควรเน้นความเที่ยงตรงในด้านการสังเกต การจดบันทึก และการประเมิน และที่สำคัญก็จะต้องฝึกอบรมให้ผู้ประเมินมีทักษะในการสื่อสารผลการปฏิบัติงาน ในการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานอย่างมี

ประสิทธิผล เพราะเป็นหัวใจที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545: 144)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ (การประเมินผลการปฏิบัติงาน) ทุกหัวข้อ ดังนั้นธนาคารควรให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้นเนื่องจาก ผลการประเมินจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานได้เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความถูกต้อง เทียบตรง และเป็นที่ยอมรับได้ของผลการประเมิน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องดำเนินการอย่างจริงจังบนพื้นฐานของข้อมูลตามความเป็นจริงพร้อมทั้งจะต้องละอคติ ขจัดความลำเอียงต่าง ๆ ในการประเมิน โดยธนาคารจะต้องมีการซักซ้อมชี้แจงทำความเข้าใจหรือจัดฝึกอบรมแก่ผู้ประเมินซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้มีทักษะในการประเมินและทักษะในการสื่อสาร เพื่อให้การประเมินบรรลุผลโดยที่ผู้ได้รับการประเมิน (พนักงาน) ได้ทราบ ขอมรับ และดำเนินการปรับปรุงพัฒนาตนเอง และการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545: 207)

การพัฒนาขีดความสามารถ จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ พนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น แต่มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ช่วยให้ส่วนงานมีการวางแผนการอบรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถพนักงานให้ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของส่วนงานด้วย ดังนั้นธนาคารควรพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องในลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรมีระบบการถ่ายทอดความรู้และระบบต่อยอดความรู้ ในอันที่จะธำรงรักษาสมรรถนะหรือทักษะความสามารถขององค์กรให้ยั่งยืนต่อไป (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545: 207)

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ การประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วยเพียงหัวข้อเดียว นอกนั้นพนักงานมีความเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยทั้งหมด ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จคือ ธนาคารควรเปิดโอกาสให้พนักงานผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยของ Steel พบว่า หลังจากที่มีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินมาใช้เป็นระยะเวลา 1 ปีแล้ว ปรากฏว่าพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชา และผู้ชำนาญการด้านการ

บริหารงานบุคคล ต่างเห็นพ้องต้องกันว่า ระบบการประเมินแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิผลมากกว่า และมีความยุติธรรมมากกว่าระบบเดิมที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน และผู้ถูกประเมินมีความพึงพอใจต่อผลการประเมินมากกว่าที่ผ่านมา (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545: 193)

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วย เกือบทุกหัวข้อ ยกเว้นเพียงหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยเฉพาะพนักงานบัญชี/การเงิน 4-7 มีความเห็นในระดับไม่เห็นด้วยต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปใช้ในการโยกย้าย และระบบ PMS ช่วยให้บริการบุคลากรในการทำงานในส่วนงานดีขึ้น ในความเป็นจริงแล้วธนาคารสามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างกว้างขวาง ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับวิธีการหรือยุทธวิธีที่ธนาคารจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามธนาคารควรดำเนินการให้เป็นไปในแนวทางที่จะเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน เพื่อองค์กรจะได้สามารถธำรงรักษาผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรสืบไป (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545: 166)

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ และระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ดังนั้นธนาคารควรตระหนักถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมักทำให้เกิดการต่อต้านทั้ง ๆ ที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ จากการสังเกตการณ์พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีเหตุผล แต่มักจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไร้เหตุผล เช่น เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบ ปรากฏว่าผู้รับการประเมินบางคนไม่ยอมรับ ทำให้ผู้ประเมินเสียเครดิตเป็นผลทำให้การทำงานร่วมกันไม่ราบรื่น ซึ่งจริง ๆ แล้ว การประเมินมิใช่การวัด ผลการประเมินจึงมีอาจแสดงได้อย่างชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยบุคคลเป็นผู้ประเมินย่อมมีข้อผิดพลาดจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และอารมณ์ของผู้ประเมินได้ ไม่มีข้อพิสูจน์ใดเลยที่แสดงว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ทุกประการ และการประเมินผลอันอาจเบี่ยงเบนนั้นล้วนนำมาสู่ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งสิ้น จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุ่งยากและมีความละเอียดอ่อนที่ต้องศึกษาทำความเข้าใจทุกแง่มุม ผู้บริหารระดับนโยบายและระดับจัดการจึงต้องมีบทบาทส่งเสริมให้หน่วยงาน หรือบุคคลที่รับผิดชอบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ

องค์การตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง รวมทั้งจึงต้องให้
การศึกษาและการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานทุกคนทุกระดับ ให้มีความรู้
ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545: 3-7)



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved