

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งหมด 1 สำนักงาน และสาขาในแต่ละอำเภอ 19 สาขา พนักงานรวม 361 คน และได้ทำการสรุป อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบรวมทั้งข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ คือ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งหมด 1 สำนักงาน และสาขาในแต่ละอำเภอ 19 สาขา พนักงานรวม 361 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 64.50 มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ร้อยละ 39.60 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 70.60 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 70.60 มีตำแหน่งงานในระดับ 4-7 ร้อยละ 60.70 ระดับเงินเดือนที่ได้รับคือระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 36.30 และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ น้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 28.30

##### ส่วนที่ 2 ข้อมูลความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS)

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านหลักการ พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านหลักการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.56 โดยปัจจัยย่อยที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุดลำดับแรก ได้แก่ ระบบ PMS (Performance Management System หรือ PMS) มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ รองลงมาคือ มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในลักษณะการสื่อสารสองทาง และระบบ PMS มุ่งเน้นให้มีการเชื่อมโยงการบริหารทั้งระบบ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66, 3.61 และ 3.51 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยย่อยที่พนักงานมี

ความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.47

2. ด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.57 โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่พนักงานมีความพึงพอใจมาก ได้แก่ ฐิติศทาง/เป้าหมาย ความคาดหวังที่ชัดเจน รองลงมาคือสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย ทั้งส่วนตัวพนักงานและองค์กรโดยรวม และสามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับทิศทาง/เป้าหมายของธนาคาร โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66, 3.65 และ 3.60 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยย่อยที่พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางและเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้สึกระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42

3. ด้านกระบวนการพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านกระบวนการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 3.48 โดยปัจจัยย่อย 3 อันดับแรกที่พนักงานมีความพึงพอใจมาก ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับนโยบายและหลักการของธนาคาร พนักงานคือผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีที่สุดเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากยิ่งขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61, 3.57 และ 3.54 ส่วนปัจจัยย่อยด้านอื่น ๆ พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่ากันทุกหัวข้อ โดยปัจจัยย่อยลำดับสุดท้ายที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางได้แก่ การกำหนดเป้าหมายคำนึงถึงความสามารถ ศักยภาพ สภาพแวดล้อม และข้อจำกัดของพนักงาน และทำให้พนักงานมีความผูกพันต่องานและองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 3.37 เท่ากันทั้ง 2 หัวข้อ

4. ด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน อยู่ในระดับปานกลางเท่ากันทุกหัวข้อ มีค่าเฉลี่ยรวม 3.40 โดยปัจจัยย่อยลำดับสุดท้ายได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเพิ่มสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.34 เท่ากันทั้ง 2 หัวข้อ

5. ด้านการประเมินผล พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลางเท่ากันทุกหัวข้อ มีค่าเฉลี่ยรวม 3.26 โดยปัจจัยย่อยลำดับสุดท้ายได้แก่ บรรยากาศในการประเมินไม่เคร่งเครียด เป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย 3.16

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลความพึงพอใจต่อระบบผลการบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) จำแนกตามเพศและระดับการศึกษาขั้นสูงสุด

จากการศึกษาข้อมูลความพึงพอใจต่อระบบผลการบริหารการปฏิบัติงาน (PMS) จำแนกตามเพศและระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

#### 3.1 ด้านเพศ

ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อระบบผลการบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) จำแนกตามเพศ พบว่า เพศชายมีระดับความพึงพอใจมากในด้านหลักการ และด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ (ค่าเฉลี่ยรวม 3.50, 3.54) โดยในปัจจัยย่อยด้านหลักการเพศชายมีความพึงพอใจสูงสุดในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58) คือ ระบบ PMS มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยย่อยในด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ เพศชายมีความพึงพอใจสูงสุดในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.65) คือ สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ส่วนด้านกระบวนการ ด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน และด้านการประเมินผล เพศชายมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.43, 3.35 และ 3.24 ตามลำดับ) โดยในปัจจัยย่อยด้านกระบวนการ เพศชายมีความพึงพอใจสูงสุดอยู่ในระดับมาก คือ ทำให้พนักงานทราบความคาดหวังในผลการทำงานชัดเจนขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.61) ในปัจจัยย่อยด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน เพศชายมีความพึงพอใจสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.43) คือ ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์เร็วยิ่งขึ้น ในปัจจัยย่อยด้านการประเมินผล เพศชายมีความพึงพอใจสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.36) คือ การประเมินผลทำให้ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผลการดำเนินงานของพนักงาน

เพศหญิง มีระดับความพึงพอใจมากในด้านหลักการ ด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ ด้านกระบวนการ (ค่าเฉลี่ยรวม 3.66, 3.62 และ 3.57 ตามลำดับ) โดยในปัจจัยย่อยด้านหลักการ เพศหญิงมีความพึงพอใจสูงสุดในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.80) คือ ระบบ PMS มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยย่อยด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ เพศหญิงมีความพึงพอใจสูงสุดในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.77) คือ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อเป้าหมายทั้งส่วนตัวพนักงานและองค์กร โดยรวม และปัจจัยย่อยด้านกระบวนการ เพศหญิงมีความพึงพอใจสูงสุดในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.70) คือ การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับนโยบายและหลักการของธนาคาร และเพศหญิงมีความพึงพอใจระดับปานกลางในด้านการสรุป ติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงานและด้านการประเมินผล (ค่าเฉลี่ยรวม 3.48, 3.29) ในปัจจัยย่อยด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน เพศหญิงมีความพึงพอใจสูงสุดลำดับแรก ในระดับมาก คือ ช่วยในการปรับปรุงงานและการ

ทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.61) ในปัจจัยย่อยด้านการประเมินผล เพศหญิง มีความพึงพอใจสูงสุดลำดับแรกในระดับปานกลาง คือ มีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าก่อนการประเมินผล (ค่าเฉลี่ย 3.37)

### 3.2 ด้านระดับการศึกษาขั้นสูงสุด

ระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อระบบผลการบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) จำแนกตามระดับการศึกษาขั้นสูงสุดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจมากในด้านหลักการ ด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ (ค่าเฉลี่ยรวม 3.56, 3.57) และมีความพึงพอใจระดับปานกลางในด้านกระบวนการด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน และด้านการประเมินผล (ค่าเฉลี่ยรวม 3.48, 3.40 และ 3.26 ตามลำดับ)

ด้านหลักการ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับปริญญาตรี และปริญญาโท มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ ระบบ PMS มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (ค่าเฉลี่ย 3.69, 3.90) ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับอนุปริญญา มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ ระบบ PMS เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม ในลักษณะการสื่อสารสองทาง (ค่าเฉลี่ย 3.48) และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับอื่น ๆ มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ ระบบ PMS มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาดตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 2.83)

ด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับอนุปริญญา มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.54) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ขั้นสูงสุดในระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ รู้ทิศทาง / เป้าหมาย ความคาดหวังที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.73) ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับปริญญาโท มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ ทำให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.82, 3.82) และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับอื่น ๆ มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดลำดับแรก คือ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และรู้จักอ่อนและจุดแข็งของพนักงานและองค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.83, 2.83)

ด้านกระบวนการของระบบ PMS ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับอนุปริญญาและระดับอื่น ๆ มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ พนักงานคือผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีที่สุดเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน (ค่าเฉลี่ย 3.68, 2.83) ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ ทำให้พนักงานทราบความคาดหวังในผลการดำเนินงานชัดเจนขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.59, 3.94)

ด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับอนุปริญญา มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์เร็วยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.50) ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ ช่วยในการปรับปรุงงานและการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.51) และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับปริญญาโทและระดับอื่น ๆ มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ ก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.54, 3.33)

ด้านการประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับอนุปริญญา มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ การประเมินผลของผู้บังคับบัญชาเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ (ค่าเฉลี่ย 3.22) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ การประเมินผลทำให้ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผลการดำเนินงานของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.43) ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับปริญญาโท มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลมีมาตรฐาน เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 3.50) และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับอื่น ๆ มีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ เปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอผลการทำงานของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 3.50)



#### ส่วนที่ 4 ข้อมูลปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัด สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ มีปัญหาและข้อเสนอแนะต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) โดยรวมดังนี้

1. ด้านหลักการ ภายหลังจากที่ได้จัดทำไปสักระยะหนึ่งแล้วควรมีการปรับเปลี่ยนระบบให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงาน ควรมีการตั้งกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ละเอียดและครอบคลุม และควรคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการนำระบบ PMS ไปใช้ด้วย ซึ่งการนำไปปฏิบัติจริง ๆ นั้นเป็นเรื่องที่ยากเนื่องจากพนักงานผู้รับผิดชอบในด้านสินเชื่อในแต่ละสาขามีความยากง่ายของงานไม่เท่าเทียมกันและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เพียงอย่างเดียว ไม่คำนึงถึงผลกระทบอย่างอื่น

2. ด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ พนักงานเห็นว่า เป็นเรื่องดีถ้ามีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ตัวชี้วัดที่เป็นธรรม และมีผู้กระทำตามอย่างถูกต้อง

3. ด้านกระบวนการ ต้องมีการปรับปรุงเรื่องกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน เนื่องจากพนักงานมีส่วนร่วมในด้านกระบวนการน้อย ควรมีข้อตกลงร่วมกันก่อนที่จะกำหนดเกณฑ์หรือค่าวัด คะแนนต่าง ๆ ควรมีตัวเลขที่พิสูจน์ได้จริง อีกทั้งสำนักงานใหญ่ควรมอบหมายให้แต่ละสาขาเป็นผู้พิจารณาเอง เนื่องจากด้านกระบวนการมีขั้นตอนที่ยู่ยาก เอกสารมาก พนักงานมีเวลาในการปฏิบัติจริงน้อย

4. ด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงานพนักงาน เห็นว่า ยังขาดความต่อเนื่องในด้านการติดตาม สอนงาน กรณีเกิดปัญหาผู้บังคับบัญชาไม่มีการติดตามแก้ไขให้ระยะเวลาในการแนะนำ สอนงานพนักงานมีค่อนข้างน้อยมากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติไม่เอื้ออำนวย

5. ด้านการประเมินผล เห็นว่า การประเมินผลใช้ได้ในบางหัวข้อเท่านั้น ส่วนใหญ่ยังประเมินผลคล้ายๆ แบบเดิม คือพนักงานไม่ทราบคะแนน ไม่มีการชี้แจงว่าพนักงานมีจุดเด่น จุดด้อยตรงไหน ไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง ประเมินผลตามความคิดของหัวหน้างาน ไม่นำเกณฑ์หรือผลงานจริงที่พนักงานทำได้มาประเมิน ยังมีการใช้ความรู้สึก ทักษะของผู้ประเมินมาใช้ในการประเมินอยู่ ขาดความเที่ยงธรรม มีความลำเอียง พนักงานขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ในการศึกษา ความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาผู้ได้ใช้แนวความคิดและทฤษฎีความพึงพอใจระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) เป็นกรอบในการศึกษา พบว่า ด้านหลักการ พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านหลักการโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่า ระบบ PMS มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในลักษณะการสื่อสารสองทาง มุ่งเน้นให้มีการเชื่อมโยงการบริหารทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) ในด้านการพัฒนาความรู้ (Knowledge) โดยระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) กำหนดรูปแบบโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก มุ่งให้มีการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ ทั้งการบริหารงานและบริหารคน และสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเลิศเถื่อนยืนยงค์ (2544) ได้ทำการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญมากต่อปัจจัยจูงใจในด้านนโยบายและการบริหารงานของธนาคาร

ด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ รู้ทิศทาง/เป้าหมาย ความคาดหวังที่ชัดเจน สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย ทั้งส่วนตัวพนักงานและองค์กรโดยรวม และสามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับทิศทาง/เป้าหมายของธนาคาร ซึ่งและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ

สำหรับองค์กร

- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- รู้จุดอ่อนจุดแข็งของพนักงานและองค์กร นำไปสู่แผนการพัฒนา
- สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

สำหรับพนักงาน

- รู้ทิศทาง/เป้าหมาย ความคาดหวังที่ชัดเจน
- สามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับทิศทาง/เป้าหมายของธนาคาร
- รับรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง นำไปสู่การพัฒนา
- เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

ด้านกระบวนการ พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านกระบวนการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่า การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับนโยบายและหลักการของธนาคาร พนักงานคือผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีที่สุดเกี่ยวกับความคืบหน้าของงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ในส่วนสำหรับพนักงาน คือ ทำให้รู้ทิศทาง/เป้าหมายความคาดหวังที่ชัดเจน สามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับทิศทาง/เป้าหมายของธนาคารและรับรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองได้และสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเลิศ เกื่อนยีนรงค์ (2544) ได้ทำการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญมากต่อปัจจัยจูงใจในด้านนโยบายและการบริหารงานของธนาคาร

ด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่า จะช่วยในการปรับปรุงงานและการทำงาน ก่อให้เกิดความรู้ความชำนาญในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ แสงหาญ (2538) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในส่วนขององค์กร คือ เพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่การทำงานตามค่านิยมของธนาคาร ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อเป้าหมายและผลงานทั้งตัวพนักงานและองค์กร โดยรวม ทำให้เกิดสำนึกในหน้าที่ มีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น เกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เพิ่มผลิตภาพให้แก่องค์กร อีกทั้งด้านพนักงาน ทำให้รับรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง นำไปสู่การพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับทิศทาง/เป้าหมายของธนาคาร

ด้านการประเมินผล พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่า การประเมินผลทำให้ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในส่วนทั้งขององค์กรและส่วนของพนักงาน คือ ทำให้องค์กรกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ส่วนของพนักงาน ทำให้รับรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไปในอนาคต และสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเลิศ เกื่อนยีนรงค์ (2544) ได้ทำการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มสำหรับพนักงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของตัวพนักงานในอนาคต



### 5.3 ข้อค้นพบ

ในการศึกษา ความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้ มีข้อค้นพบดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) ด้านการสรุปและติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงานและด้านการประเมินผลในทุกปัจจัยย่อยอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงมีความพึงพอใจด้านหลักการอยู่ในระดับมากทุกปัจจัยย่อย ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีความพึงพอใจด้านหลักการอยู่ในระดับปานกลาง ในปัจจัยย่อยคือระบบ PMS มุ่งเน้นให้มีการเชื่อมโยงการบริหารทั้งระบบและระบบ PMS มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงานทุกปัจจัยย่อยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการประเมินผล ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารการปฏิบัติงาน (PMS) อยู่ในระดับกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ด้านหลักการในปัจจัยย่อยคือ ระบบ PMS มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญาที่มีความพึงพอใจด้านหลักการอยู่ในระดับปานกลางในปัจจัยย่อย ระบบ PMS เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในลักษณะการสื่อสารสองทาง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์กับด้านการประเมินผลอยู่ในระดับมาก ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญาที่มีความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) อยู่ในระดับปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ด้านกระบวนการอยู่ในระดับมาก ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับอนุปริญญาที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามในทุกระดับการศึกษามีความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ด้านการสรุป ติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงานและด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา ความพึงพอใจต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System หรือ PMS) ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

##### ระดับนโยบาย

ด้านหลักการ ธนาคารควรอบรมโดยไม่แยกระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติออกจากกันเพื่อให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อคิด ข้อเสนอแนะ และปัญหาพร้อมกันเพิ่มมากขึ้นและควรอบรมพัฒนาให้ความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญาและต่ำกว่าเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบเพิ่มมากขึ้น

ด้านวัตถุประสงค์และประโยชน์ ควรจัดตั้งส่วนงานที่ทำหน้าที่คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเฉพาะและปรับปรุงแก้ไขผลิตภัณฑ์เดิมของธนาคารให้ดีขึ้น เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายได้มากขึ้น

ด้านกระบวนการ ธนาคารควรสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเครื่องมือ ด้านข้อมูลเชิงบริหารแก่สาขา โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ หาแนวโน้ม ความน่าจะเป็น และศักยภาพของแต่ละสาขา เพื่อให้สาขาได้กำหนดเป้าหมายและผลงานที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เสนอจากสาขาไปยังธนาคาร เป็นการเสนอจากระดับสาขาสู่ระดับนโยบาย

ด้านการสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ ธนาคารควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมส่งเสริมให้หัวหน้างานมีเทคนิคการบริหารงาน การสรุปติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงานให้เกิดความรู้ ความสามารถมากขึ้น

ด้านการประเมินผล ธนาคารควรปรับปรุงรูปแบบของการประเมินผลให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ให้ตรงกับลักษณะงานของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้ได้ความถูกต้อง เกิดความเป็นธรรมมากขึ้น

##### ระดับสาขา

ด้านหลักการ ผู้บริหารของสาขาควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติเสนอข้อคิด ข้อเสนอแนะเพิ่มมากขึ้น โดยอาจจะมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเพื่อเพิ่มแนวทางในการแสดงความคิดเห็นได้มากขึ้น

ด้านวัตถุประสงค์ ควรให้มีการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารในรูปแบบทีมงาน เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งของทีมและของผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งช่วยให้ความรู้สึกในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารมีความเข้าใจกันมากขึ้น

ด้านกระบวนการ สาขาควรให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้เกิดข้อตกลงที่เต็มใจก่อนที่จะมอบเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่องานและองค์กรมากขึ้น

ด้านการสรุปติดตาม กับ แนะนำ สาขาควรเพิ่มการติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงานให้จริงจัง โดยเฉพาะหัวหน้างาน ควรสร้างบรรยากาศที่ไม่ตึงเครียด ใจที่จะช่วยแก้ไขปัญหา สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผล หัวหน้างานควรรับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำเสนอผลการทำงาน พร้อมทั้งได้ชี้แจง แสดงความเห็นกรณีที่มีความเห็นที่แตกต่างจากผลการประเมิน เพื่อให้เกิดข้อตกลงที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย ควรแจ้งผลการประเมินพร้อมกันทุกคน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส