

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 59.17 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 67.48 มีอายุ 42-48 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.60 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.12 สังกัดกลุ่มงานรายได้ คิดเป็นร้อยละ 28.72 ทำงานในตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 คิดเป็นร้อยละ 33.22 มีอายุงาน 13-18 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.49 และมีเงินเดือน 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.91

##### 5.1.2 ความคิดเห็นของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านหลักการ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 3.75

##### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.66

การติดตาม กำกับ แนะนำ มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.36

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงาน ได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน มีค่าเฉลี่ย 3.38

การพัฒนาขีดความสามารถ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.99

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 3.60

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.61

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผล มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.83

ตารางที่ 52 แสดงความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน

ความคิดเห็นต่อระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	หัวข้อ
1. ด้านหลักการ	3.75 เห็นด้วย	ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน
2. ด้านกระบวนการ		
2.1 การกำหนดเป้าหมายและ การวางแผน	3.66 เห็นด้วย	การปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบ ต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร
2.2 การติดตาม กำกับ แนะนำ	3.36 เฉย ๆ	การสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อ ทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.38 เฉย ๆ	มีการนำผลงานที่ปฏิบัติงาน ได้จริงมาเปรียบเทียบกับ เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็น คะแนน
2.4 การพัฒนาขีดความสามารถ	3.99 เห็นด้วย	พนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 52 แสดงความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน  
(ต่อ)

ความคิดเห็นต่อระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	หัวข้อ
3. ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผล การปฏิบัติงาน	3.60 เห็นด้วย	การประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อน ร่วมงานร่วมประเมินด้วย
4. ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้	3.61 เห็นด้วย	ธนาคารนำผลการประเมิน ไปพัฒนาขีด ความสามารถพนักงาน
5. ด้านปัญหาและอุปสรรคใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.83 เห็นด้วย	ระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

### 5.1.3 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็น  
ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามเพศ ดังนี้

ด้านหลักการ เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่  
มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 3.80 เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ  
PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน และระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการการ  
มีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.69 เท่ากัน

#### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นใน  
ระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของ  
ส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.75 และ 3.60 ตามลำดับ

การติดตาม กำกับ แนะนำ เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ  
ในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมี  
ค่าเฉลี่ย 3.49 และ 3.27 ตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ  
มีการนำคะแนนที่ปฏิบัติได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายมีค่าเฉลี่ย 3.54 ส่วนเพศชาย  
มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆมีค่าเฉลี่ย 3.26

การพัฒนาขีดความสามารถ เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ พนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.93 เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.08 เท่ากัน

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 3.67 และ 3.56 ตามลำดับ

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.64 และ 3.56 ตามลำดับ

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพศชายมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.87 เพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ที่มีค่าเฉลี่ย 3.85

#### 5.1.4 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามสังกัด

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามสังกัด ดังนี้

ด้านหลักการ กลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์และกลุ่มงานราย ได้มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 4.22 และ 3.69 ตามลำดับ กลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบทมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นระบบที่มุ่งเน้นการ เชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ และเป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.62 กลุ่มงานสนับสนุนและสำนักงานต่างๆมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.78 และ 3.76 ตามลำดับ ฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายบริหารกลางมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน และเป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.73 เท่ากัน

### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน กลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 สำนักงานต่างๆ ฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายบริหารกลาง ฝ่ายสนับสนุน กลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบท และกลุ่มงานรายได้มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.82 3.66 3.61 3.57 และ 3.57 ตามลำดับ

การติดตาม กำกับ แนะนำ กลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.61 กลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบทมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อหัวหน้างานใส่ใจและเปิดรับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของพนักงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.19 กลุ่มงานสนับสนุน ฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายบริหารกลาง และกลุ่มงานรายได้ มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.47 3.44 และ 3.24 ตามลำดับ สำนักงานต่างๆมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อหัวหน้างานมีการเปรียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบๆ เพื่อติดตาม กำกับ แนะนำมีค่าเฉลี่ย 3.42

การประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 3.61 กลุ่มงานสนับสนุน ฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายบริหารกลาง กลุ่มงานรายได้ และกลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบท มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ มีค่าเฉลี่ย 3.44 3.41 3.35 และ 3.24 ตามลำดับ สำนักงานต่างๆมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อหัวหน้างานได้ส่งเสริมจุดเด่นของพนักงานในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.32

การพัฒนาขีดความสามารถ กลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน และการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.04 เท่ากัน กลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบท สำนักงานต่างๆ และ กลุ่มงานรายได้ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.10 4.08 และ 3.95 ตามลำดับ กลุ่มงานสนับสนุนมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน และการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น



มีค่าเฉลี่ย 3.95 เท่ากัน ฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายบริหารกลางมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน มากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.00

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน กลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ และกลุ่มงาน สนับสนุนมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ประเภท คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรมเหมาะสมดีแล้ว มีค่าเฉลี่ย 3.83 และ 3.58 ตามลำดับ กลุ่มงานรายได้ สำนักงานต่างๆ และฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายบริหารกลางมีความ คิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วม ประเมินด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.71 3.65 และ 3.54 ตามลำดับ กลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบทมีความ คิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วม ประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 3.48

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ สำนักงานต่างๆ กลุ่มงานรายได้ ฝ่ายตรวจสอบและ ฝ่ายบริหารกลาง กลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ กลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบท และกลุ่มงาน สนับสนุน มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนา ขีดความสามารถพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.87 3.60 3.54 3.52 3.52 และ 3.46 ตามลำดับ

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผล กลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์มีความคิดเห็นใน ระดับเห็นด้วยในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน อย่างเต็มที่ที่มีค่าเฉลี่ย 4.09 กลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบท กลุ่มงานรายได้และสำนักงานต่างๆ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.29 3.80 และ 3.79 ตามลำดับ กลุ่มงานสนับสนุนมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อไม่มีการนำ ผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ และระบบ PMS ไม่เป็นที่ ยอมรับของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.78 เท่ากัน ฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายบริหารกลางมีความคิดเห็น ในระดับเห็นด้วยในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ของพนักงานอย่างเต็มที่ และระบบ ระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.88 เท่ากัน

#### 5.1.5 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน ดังนี้

ด้านหลักการ พนักงานระดับ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 3.42 พนักงานพนักงานระดับ 10 พนักงานระดับ 8 และพนักงานระดับ 9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 4.18 3.91 และ 3.80 ตามลำดับ

#### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน พนักงานระดับ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.45 พนักงานระดับ 10 พนักงานระดับ 8 และพนักงานระดับ 9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.03 3.76 และ 3.65 ตามลำดับ

การติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงานระดับ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อหัวหน้างานใส่ใจและเปิดรับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของพนักงานเป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ย 3.27 พนักงานระดับ 8 และพนักงานระดับ 9 มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.43 และ 3.40 ตามลำดับ พนักงานในระดับ 10 มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อหัวหน้างานใส่ใจและเปิดรับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของพนักงานเป็นอย่างดี และหัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบๆ เพื่อติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.49 เท่ากัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานระดับ 10 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 3.62 พนักงานระดับ 9 พนักงานระดับ 8 และพนักงานระดับ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 3.43 3.36 และ 3.25 ตามลำดับ

การพัฒนาขีดความสามารถ พนักงานระดับ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 3.82 พนักงานระดับ 10 พนักงานระดับ 9 และพนักงานระดับ 8 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 4.18 4.11 และ 4.07 ตามลำดับ

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานในระดับ 10 พนักงานระดับ 9 และพนักงานระดับ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 3.77 3.69 และ 3.55 ตามลำดับ พนักงาน

ระดับ 8 มีความคิดเห็นในระดับเลขๆ ในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 3.49

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ พนักงานระดับ 8 พนักงานระดับ 10 และพนักงานระดับ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ย 3.74 3.74 และ 3.51 ตามลำดับ พนักงานระดับ 9 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานเห็นด้วยกับการยกเลิกการให้ขึ้นพิเศษไม่เกิน 3 ครั้งติดต่อกันมีค่าเฉลี่ย 3.63

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานระดับ 10 และพนักงานระดับ 4-7 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.95 และ 3.88 ตามลำดับ พนักงานระดับ 8 และพนักงานระดับ 9 มีความคิดเห็นในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ที่มีค่าเฉลี่ย 3.96 และ 3.86 ตามลำดับ

#### 5.1.6 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุงาน

พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน จำแนกตามอายุงาน ดังนี้

ด้านหลักการ อายุงาน 13-18 ปี อายุงาน 7-12 ปี และอายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมีค่าเฉลี่ย 3.88 3.76 และ 3.63 ตามลำดับ อายุงาน 19-24 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน และเป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.84 เท่ากัน อายุงาน 25-31 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้น กระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.73 อายุงานมากกว่า 31 ปีมีความคิดเห็นในระดับเลขๆ ในหัวข้อระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้น กระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.40

#### ด้านกระบวนการ

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน อายุงาน 1-6 ปี อายุงาน 13-18 ปี อายุงาน 19-24 ปี อายุงาน 7-12 ปี อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป และอายุงาน 25-31 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.89 3.71 3.67 3.61 3.60 และ 3.53 ตามลำดับ



การติดตาม กำกับ แนะนำ อายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อ หัวหน้างานใส่ใจและเปิดรับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของพนักงานเป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ย 3.74 อายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อการสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และหัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริง เป็นรอบๆ เพื่อติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.27 เท่ากัน อายุงาน 25-31 ปี และอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆมีค่าเฉลี่ย 3.39 และ 3.37 ตามลำดับ อายุงาน 19-24 ปีมีความ คิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อหัวหน้างานใส่ใจและเปิดรับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของ พนักงานเป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ย 3.31 อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อ เทคนิคและวิธีการสอนงานหลังเข้าสู่ระบบ PMS ทำให้พนักงานเข้าใจการทำงานได้ดียิ่งขึ้น หัวหน้างานมีความเข้าใจ สามารถสอนงานและถ่ายทอดวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้า งานใส่ใจและเปิดรับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของพนักงานเป็นอย่างดี และหัวหน้างานมีการ เปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบๆเพื่อติดตาม กำกับ แนะนำพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.20 เท่ากัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน อายุงาน 1-6 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่า เป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 3.67 อายุงาน 7-12 ปี อายุงาน 19-24 ปี อายุงาน 25-31 ปี และอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อมีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับ เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนนมีค่าเฉลี่ย 3.43 3.37 3.36 และ 3.30 ตามลำดับ อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็น ในระดับเฉยๆในหัวข้อหัวหน้างานได้ส่งเสริมจุดเด่น ของพนักงานในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.40

การพัฒนาขีดความสามารถ อายุงาน 1-6 ปี และอายุงาน 7-12 ปีมีความคิดเห็นใน ระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.15 และ 3.96 ตามลำดับ อายุงานมากกว่า 31 ปี ขึ้นไป อายุงาน 13-18 ปี และอายุงาน 25-31 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงาน ยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 4.40 4.00 และ 3.86 ตามลำดับอายุงาน 19-24 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานยินดีที่จะได้รับการ พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้ พนักงานมีความรู้ความ เข้าใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.08

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน อายุงาน 1-6 ปี อายุงาน 13-18 ปี และอายุงาน 19-24 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อน

ร่วมงานร่วมประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 4.04 3.79 และ 3.57 ตามลำดับ อายุงาน 7-12 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานเห็นด้วยกับการไม่นำคะแนนวันลามาใช้ในการประเมินผลมีค่าเฉลี่ย 3.51 อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป และอายุงาน 25-31 ปีมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อการประเมินเข้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วยมีค่าเฉลี่ย 3.40 และ 3.29 ตามลำดับ

ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ อายุงาน 1-6 ปี อายุงาน 7-12 ปี อายุงาน 19-24 ปี และอายุงาน 13-18 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.78 3.73 3.73 และ 3.62 ตามลำดับ อายุงาน 25-31 ปี และอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.41 และ 3.10 ตามลำดับ

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อายุงาน 1-6 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ PMS น้อย และระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.67 เท่ากัน อายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 4.50 อายุงาน 19-24 ปี อายุงาน 25-31 ปี และอายุงาน 7-12 ปี มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.90 3.86 และ 3.82 ตามลำดับ อายุงาน 13-18 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ที่มีค่าเฉลี่ย 3.86

#### 5.1.7 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความถี่อย่างมีนัยสำคัญ มีดังนี้

1. หัวหน้าขาดความยุติธรรมในการประเมินผล
2. ระบบ PMS ไม่เหมาะสมกับ ชกส. เหมาะสมกับการประเมินการทำงานลักษณะการผลิตในโรงงานมากกว่า
3. ควรอบรมและให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแก่พนักงาน

## 5.2 การอภิปรายผล

ตารางที่ 53 แสดงผลการศึกษเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่กับเขตภาคเหนือ และเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นต่อระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	เขตภาคเหนือ ศึกษาโดย ณัฐฉัตร มุขนาท (2549)	เขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาโดย อภิเชก โพธิ์วัง (2549)	สำนักงานใหญ่
1. ด้านหลักการ	3.64 เห็นด้วย	3.73 เห็นด้วย	3.50 เห็นด้วย
2. ด้านกระบวนการ			
2.1 การกำหนดเป้าหมายและ การวางแผน	3.35 เฉย ๆ	3.33 เฉย ๆ	3.28 เฉย ๆ
2.2 การติดตาม กำกับ แนะนำ	3.45 เฉย ๆ	3.45 เฉย ๆ	3.20 เฉย ๆ
2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.36 เฉย ๆ	3.33 เฉย ๆ	3.11 เฉย ๆ
2.4 การพัฒนาขีดความสามารถ	4.00 เห็นด้วย	3.92 เห็นด้วย	3.75 เห็นด้วย
3. ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผล การปฏิบัติงาน	3.59 เห็นด้วย	3.42 เฉย ๆ	3.39 เฉย ๆ
4. ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้	3.43 เฉย ๆ	3.27 เฉย ๆ	3.13 เฉย ๆ
5. ด้านปัญหาและอุปสรรคในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.48 เฉย ๆ	3.46 เฉย ๆ	3.48 เฉย ๆ

ด้านหลักการ จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่กับเขตภาคเหนือ และเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ เขตภาคเหนือ และเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผล

การปฏิบัติงานในด้านหลักการในระดับเห็นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับฉัฐวุฒิ มุขนาค (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับอภิเชก โพธิ์วัง (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในแนวคิดที่ธนาคารกำหนดว่าระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นกระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ด้านกระบวนการ จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่กับเขตภาคเหนือ และเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ หัวข้อการกำหนดเป้าหมายและวางแผน การติดตาม กำกับ แนะนำ และการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับเฉย ๆ สอดคล้องกับฉัฐวุฒิ มุขนาค (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับอภิเชก โพธิ์วัง (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการ หัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถ ในระดับเห็นด้วยสอดคล้องกับฉัฐวุฒิ มุขนาค (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับอภิเชก โพธิ์วัง (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ กับเขตภาคเหนือ และเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับเฉย ๆ สอดคล้องกับอภิเชก โพธิ์วัง (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ผลการศึกษาของ



ณัฐวุฒิ มุขนาค (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อบริการผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ และเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นระดับเฉยๆ ในเรื่องความเห็นด้วยกับเป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายบุคคลที่พนักงานได้รับ ส่วนพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ มีความคิดเห็นระดับเห็น ด้วยกับหัวข้อดังกล่าว

**ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้** จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่กับเขตภาคเหนือ และเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือที่มีต่อบริการผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อบริการผลการปฏิบัติงานในด้านการ นำผลการปฏิบัติงานไปใช้ในระดับเฉยๆ สอดคล้องกับณัฐวุฒิ มุขนาค (2549) ที่ศึกษาความ คิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อบริการ ผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับอภิเชก โพธิ์วัง (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อบริการผล การปฏิบัติงาน

**ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** จากตารางเปรียบเทียบความ คิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่กับเขตภาคเหนือ และเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีต่อบริการผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อบริการผลการ ปฏิบัติงานในด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับเฉยๆ สอดคล้อง กับณัฐวุฒิ มุขนาค (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อบริการผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับอภิเชก โพธิ์วัง (2549) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อบริการผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าไม่มี การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานน้อย และระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของ พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของหทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ที่ศึกษาระบบประเมินผล การปฏิบัติงานของโรงงานไฟฟ้าแม่เมาะ ซึ่งพบว่าผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความรู้ความ เข้าใจไม่เพียงพอ ตลอดจนไม่มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมรับทราบปัญหาตั้งแต่เริ่มแรก นอกจากนี้



ความเห็นด้วยของผู้ตอบแบบสอบถามในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานน้อย และหัวข้อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของชโลบล สุันตนา (2545) ที่ทำการศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งกล่าวว่า ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

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

### 5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ในระดับเห็นด้วยต่อด้านหลักการ และด้านกระบวนการ ในเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถ และมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ต่อด้านกระบวนการในเรื่องการกำหนด เป้าหมายและวางแผน การติดตาม กำกับ แนะนำ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ และด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นจำแนกในแต่ละหัวข้อพบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. พนักงานที่สังกัดกลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ กลุ่มงานสนับสนุน และสำนักงานต่างๆ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อด้านหลักการ ส่วนพนักงานที่สังกัดกลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบท กลุ่มงานรายได้ และฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายบริหารกลาง มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ต่อหัวข้อดังกล่าว

2. พนักงานที่สังกัดกลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในด้านปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานที่สังกัดกลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบท

กลุ่มงานรายได้ กลุ่มงานสนับสนุน สำนักงานต่างๆ และฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายบริหารกลางมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ต่อหัวข้อดังกล่าว

3. พนักงานที่สังกัดกลุ่มงานนโยบายและกลยุทธ์ กลุ่มงานพัฒนาลูกค้าและชนบท และฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายบริหารกลางมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานที่สังกัดกลุ่มงานรายได้ กลุ่มงานสนับสนุน และสำนักงานต่างๆมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆต่อหัวข้อดังกล่าว

4. พนักงานระดับ 8 มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานระดับ 4-7 พนักงานระดับ 9 และพนักงานระดับ 10 มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆต่อหัวข้อดังกล่าว

5. พนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี และอายุงาน 19-24 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในด้านหลักการ ส่วนพนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปี อายุงาน 7-12 ปี อายุงาน 25-31 ปี และอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ต่อหัวข้อดังกล่าว โดยพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานช่วงอายุงานอื่นๆมาก

6. พนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปีมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อด้านกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน และด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี อายุงาน 13-18 ปี อายุงาน 19-24 ปี อายุงาน 25-31 ปี และอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ต่อหัวข้อดังกล่าว

7. พนักงานที่มีอายุงาน 1-31 ปีมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆต่อด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ส่วนพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยต่อหัวข้อดังกล่าว

8. พนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี และอายุงานมากกว่า 25 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในหัวข้อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ส่วนพนักงานที่มีอายุงาน 1-6 ปี และอายุงาน 13-24 ปี มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆต่อหัวข้อดังกล่าว

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการศึกษาในด้านหลักการพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น อนาคตควรปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมนั้นกระทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การสัมภาษณ์ หรือ สอบถามเป็นรายบุคคล เช่น การสุ่มตัวอย่าง หรือให้กรอกแบบสอบถาม แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแบบฟอร์มหรือส่วนอื่นของระบบที่ใช้อยู่ว่าเป็นอย่างไร ควรแก้ไขอย่างไรให้เหมาะสมและเป็นธรรมมากขึ้น เพื่อสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับอนาคต และยังเป็น การช่วยลดปัญหาการ ไม่ยอมรับผลการประเมินของพนักงานอีกด้วย

2. จากข้อค้นพบในด้านหลักการและด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่าพนักงานในแต่ละสังกัดมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้นอนาคตควรให้การอบรมแก่พนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในระดับที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด

3. จากข้อค้นพบในด้านหลักการพบว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไปไม่มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานช่วงอายุงานอื่นๆ มาก ดังนั้นอนาคตควรศึกษาสาเหตุที่แท้จริงว่าทำไมพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 31 ปีขึ้นไปจึงมีความคิดเห็นในด้านหลักการมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าพนักงานช่วงอายุงานอื่นๆ มาก เมื่อค้นพบสาเหตุแล้วจึงนำปัญหานั้นมาแก้ไขต่อไป

4. จากผลการศึกษาในด้านกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ของเป้าหมายมีความเหมาะสม มาตรฐานของการกำหนดเป้าหมายมีความเหมาะสม เกณฑ์การวัด (น้ำหนักคะแนน) มีความเหมาะสม พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง เปรียบเทียบมาตรฐานของการกำหนดเป้าหมายของแต่ละส่วนงานมีความเหมาะสม ดังนั้นอนาคตควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของทุกส่วนงาน ซึ่งควรระดมความคิดระหว่างผู้ประเมินพนักงานในส่วนงานนั้นๆ และพนักงานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นเป็นมาตรฐานที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริง สามารถจะปฏิบัติได้และสร้างการยอมรับได้ในทุกฝ่าย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานควรจะต้องมีการสื่อสารให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงมาตรฐานที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน รวมทั้งจะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

5. จากผลการศึกษาในด้านกระบวนการเกี่ยวกับการติดตาม กำกับ แนะนำ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อเทคนิคและวิธีการสอนงานหลังเข้าสู่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเข้าใจการทำงานได้ดียิ่งขึ้น หัวหน้างานมีความเข้าใจสามารถสอนงานและถ่ายทอดวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานใส่ใจและเปิดรับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของพนักงานเป็นอย่างดี หัวหน้างานมีการสังเกตและบันทึกการทำงานอย่างถูกต้องและเหมาะสมดีแล้ว หัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบๆ เพื่อติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงาน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยทำให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นธนาคารควรให้การอบรมแก่ผู้ประเมินให้มีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการประเมินอย่างถูกต้อง เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ที่เที่ยงตรง และชัดเจน และควรมีการฝึกอบรมให้ผู้ประเมินมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดีซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์การชี้แจงแก่พนักงานถึงขอบเขตของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายของงานที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในขั้นตอนของการแจ้งและหารือผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถชี้แจงผลการประเมินได้อย่างชัดเจนซึ่งจะสร้างการยอมรับในผลการประเมิน และธนาคารควรให้การอบรมแก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มพูนทักษะการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทักษะในการสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันจะทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

6. จากผลการศึกษาในด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ ในหัวข้อหัวหน้างานได้ส่งเสริมจุดเด่นของพนักงานในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีการแจ้งผลประเมินให้พนักงานทราบ หัวหน้างานมีการเก็บข้อมูล อย่างถูกต้อง ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ และผลการประเมินมีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรง ดังนั้นธนาคารควรให้ผู้ประเมินกำหนดมาตรฐานการให้คะแนนร่วมกัน เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางเดียวกันและเกิดความยุติธรรมต่อผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินควรแจ้งผลการประเมินให้แก่ผู้ถูกประเมินทราบ เนื่องจากผลการประเมินจะช่วยให้พนักงานทราบผลการทำงานของตนว่ามีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานของตน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งพนักงานและต่อธนาคารด้วย นอกจากนี้การแจ้งผลการปฏิบัติงานยังเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังอะไรจากพนักงาน และสิ่งที่พนักงานปฏิบัตินั้นตรงตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะได้ข้อมูลป้อนกลับจากพนักงานว่าพนักงานมีความพอใจในผลการประเมินอย่างไร

7. จากผลการศึกษาในด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในหัวข้อพนักงานเห็นด้วยกับเป้าหมายทีมงาน เป้าหมาย



รายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรม ดังนั้นธนาคารควรเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย จะช่วยให้เป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง และจะก่อให้เกิดการยอมรับ มากกว่าการที่เป้าหมายถูกกำหนดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว (ซงชัย สันติวงษ์, 2536: 201) นอกจากนี้แล้วเป้าหมายที่ตั้งขึ้นมาควรสามารถวัดผลได้ชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรมเกินไป

8. จากผลการศึกษาในด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน ดังนั้นธนาคารควรนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพราะจะเป็นประโยชน์ช่วยพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่ได้รับการประเมินว่ามีจุดด้อยก็จะได้มีโอกาสปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น หากมีการนำผลการประเมินไปใช้ด้านพัฒนาบุคคลได้จริงแล้วจะทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

9. จากผลการศึกษาในด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานน้อย และระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ดังนั้นธนาคารควรส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจระบบ และส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลซึ่งรับผิดชอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะผลักดันหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงได้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความเจริญก้าวหน้าของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความสำคัญต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วก็จะส่งผลให้ผู้บริหารในทุกระดับหันมาให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากขึ้น อันจะส่งผลให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในหัวข้อที่พนักงานมีความคิดเห็นว่าคุณประเมินขาดความยุติธรรม ธนาคารควรปลูกฝังทัศนคติให้แก่ผู้ประเมินทราบว่าการประเมินเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอันจะส่งผลต่อความก้าวหน้าของธนาคารในอนาคต ดังนั้นจึงควรประเมินผลในทางสร้างสรรค์ และละอคติต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน