

**ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่**

นางสาวหุติมา นิจจักร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

พ.ศ. 2552

**The Attitude of Employees towards Performance Appraisal :
A Case Study of Siam City Bank Public Limited., Head Office**

Miss Chutima Nij-Juck

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ทศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่


ชื่อและนามสกุล นางสาวชุตินา นิจจักร

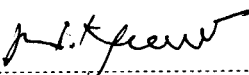
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันทรัพย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันทรัพย์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์อঞ্জรา ชีวะตระกูลกิจ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ ๒๔ เดือน ๘.๘ พ.ศ. ๒๕๖๓

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ทศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ผู้ศึกษา นางสาวชุตินา นิจจักร ปริญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์ ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) (2) เปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (3) เสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 2,028 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของทาร์โยมาน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนจำนวน 335 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงเท่ากับ 0.95 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีเดอซต์

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้านคือด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ด้านวิธีการประเมินผล และด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน (2) กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส รายได้ต่อเดือน และสังกัดที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ควรพิจารณาปรับปรุงปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานและศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเครือเพื่อให้ได้วิธีการหลักเกณฑ์ รูปแบบ รวมถึงมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและองค์กรอันจะนำไปสู่การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งของธนาคารและบริษัทในเครือ

คำสำคัญ ทศนคติ พนักงานระดับปฏิบัติการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยการอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ชรินทร์ ชุ่มพันธุ์รักษ์ และ รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ ที่กรุณาให้คำแนะนำข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดีเสมอมา ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และให้คำปรึกษาแก่ผู้ศึกษาตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี รวมถึงทุกท่านที่ให้กำลังใจและมีส่วนร่วมให้การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ชุตินา นิจจักร

เมษายน 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทัศนคติ	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	13
ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การวิเคราะห์ข้อมูล	64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	65
ส่วนที่ 2 ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผล การปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทยจำกัด (มหาชน)	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน	76
ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)	84
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	86
สรุปการวิจัย	86
อภิปรายผล	92
ข้อเสนอแนะ	99
บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	106
ก ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ	107
ข ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	123
ค แบบสอบถาม	129
ประวัติผู้ศึกษา	136

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	วิธีการประเมินผลแบบถ่วงน้ำหนักราชการ 19
ตารางที่ 2.2	วิธีการประเมินผลแบบบังคับให้เลือก 20
ตารางที่ 2.3	วิธีการประเมินผลโดยวิธีกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงาน 3 ระดับ 23
ตารางที่ 2.4	วิธีการประเมินผลโดยวิธีกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงาน 5 ระดับ 23
ตารางที่ 2.5	ตารางประเมินสมรรถนะใน 2 มิติ 51
ตารางที่ 2.6	รอบระยะเวลาการประเมินผลการทำงานประจำปี 52
ตารางที่ 2.7	คะแนนรวมของการประเมินผลการทำงานประจำปี 53
ตารางที่ 2.8	หลักการและแนวทางในการประเมินผลการทำงานประจำปีของพนักงาน 55
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 61
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล 66
ตารางที่ 4.2	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการทำงานประจำปีของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและจำแนกราย 69
ตารางที่ 4.3	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการทำงานด้านวัตถุประสงค์ ในการประเมิน จำแนกรายข้อ 70
ตารางที่ 4.4	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงาน ระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการทำงานด้านแบบที่ใช้ ในการประเมิน จำแนกรายข้อ 71
ตารางที่ 4.5	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงาน ระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการทำงานด้านตัวบุคคล ผู้ที่จะประเมิน จำแนกรายข้อ 72
ตารางที่ 4.6	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการทำงานด้านวิธีการประเมินผล จำแนกรายข้อ 74

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ จำแนกรายข้อ	75
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามเพศ	76
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามอายุ	77
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา	78
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามสถานภาพการสมรส	79
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	80
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี	81
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามสังกัด.....	83
ตารางที่ 4.16 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน).....	84

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของทัศนคติ	11
ภาพที่ 2.2 วิธีการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก	28
ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่ใช้ประเมินผลรูปแบบผสมผสาน	30
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ	31
ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	37
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)	47

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร เพราะถ้าผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กรก็จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรเนื่องจากบุคคลจะเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสามารถพิจารณาได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มิใช่เพียงการเลือกและแต่งตั้งคนเข้ามาทำงานเท่านั้นแต่เป็นการดำเนินกิจกรรมการบริหารบุคคลตั้งแต่เริ่มต้นนับตั้งแต่ก่อนบุคคลนั้นจะเข้าสู่องค์กรจนกระทั่งพ้นจากองค์กรไปเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารองค์กรโดยรวม

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่ง ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่องค์ประกอบต่างๆมีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrated Human Resource Management) ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กร โดยมีความสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือกพนักงาน ซึ่งเมื่อองค์กรรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ก็จะมีการทดลองงานเป็นระยะเวลาหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงทดลองงานจะช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบขีดความสามารถของพนักงานใหม่ และมีความมั่นใจมากขึ้นที่จะบรรจุพนักงานที่มีคุณภาพเป็นพนักงานประจำต่อไป สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อยระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่น ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น อันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนี้การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานยังช่วยให้ทราบว่าองค์การควรจะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับผลงานของพนักงานในแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดก็จะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้พนักงานมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเองหรือควรให้พ้นสภาพจากการเป็นพนักงานขององค์การในที่สุด (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร 2545 : 1)

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการพัฒนาและนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์การ เพื่อเป็นการวัดและให้ทราบว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนนั้นได้ผลประการใด แล้วนำเอาผลที่วัดได้นั้นมาประเมินว่ามีค่าเป็นอย่างไร เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี หรือเพื่อพัฒนาบุคคล การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีข้อเด่นข้อด้อยอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และผลการประเมินยังช่วยพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นต้น อย่างไรก็ตามปรากฏการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัดคือพนักงานต่างมีความไม่พอใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การเป็นอย่างมากปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการที่ไม่สามารถใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวมักมีสาเหตุมากจากข้อบกพร่องในการวางระบบ การนำไปใช้ และการดำเนินการ แต่การที่ปัจจุบันยังคงมีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมากแสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวของการแก้ปัญหาในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การจะต้องเผชิญในระหว่างการดำเนินการ

จากปัญหาดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน มีการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ย่อมมีผลต่อทัศนคติของพนักงานทั้งด้านบวกและด้านลบ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นข้อมูลเสนอฝ่ายบริหารใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

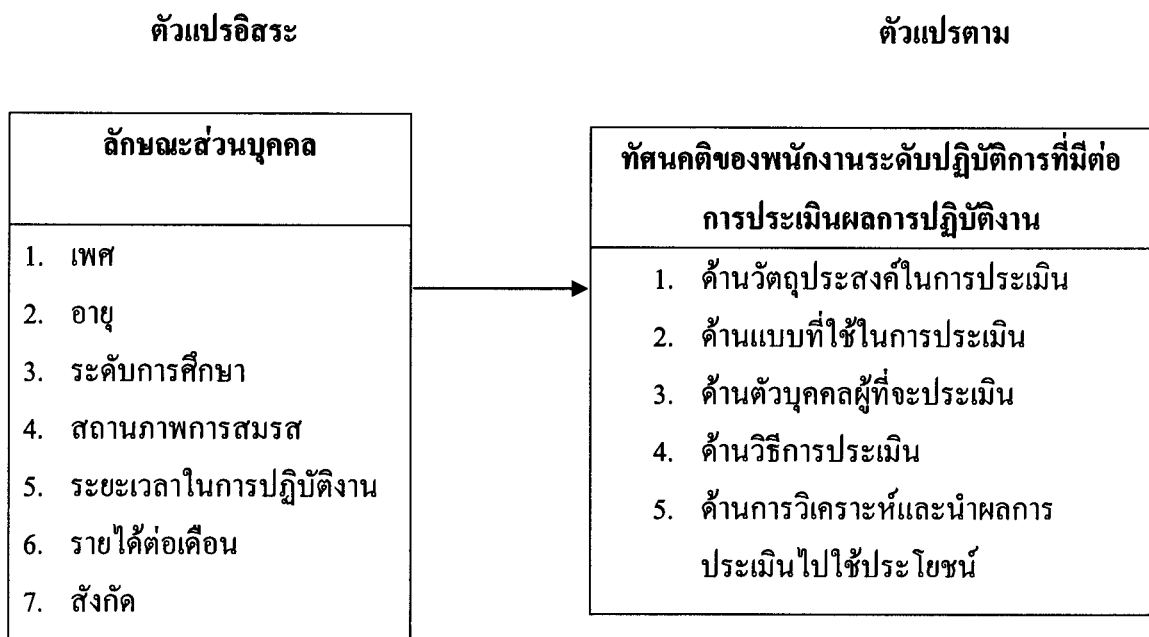
2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

2.2 เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker ใน The Effective Executive) มากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 พนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

4.2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีระดับทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร : ประชากรในที่นี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 2,028 คน

2. ขอบเขตเนื้อหา : ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน

2.2 ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน

2.3 ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน

2.4 ด้านวิธีการประเมิน

2.5 ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

3. ขอบเขตด้านสถานที่ : ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เลขที่ 1101 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร และ เลขที่ 2 ถนนเฉลิมเขตต์ 4 แขวงเทพศิรินทร์ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา : ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม ถึง เดือนกันยายน 2552

5. ขอบเขตด้านตัวแปร :

ตัวแปรอิสระ :

ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. สถานภาพการสมรส
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
6. รายได้ต่อเดือน
7. สังกัด

ตัวแปรตาม : ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน
2. ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน
3. ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน
4. ด้านวิธีการประเมิน
5. ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ทัศนคติ** หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด และแนวความคิดเห็น ทั้งที่เป็นการยอมรับและการปฏิเสธ หรือเป็นกลางของพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.2 **พนักงานระดับปฏิบัติการ** หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 2,028 คน สำนักงานเลขที่ 1101 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร และ เลขที่ 2 ถนนเฉลิมเขตต์ 4 แขวงเทพศิรินทร์ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร

6.3 **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการพิจารณาและวัดผลงานที่ทำในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด โดยประเมินใน 2 ด้านคือ การประเมินผลงาน และการประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยปราศจากอคติใดๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ช่วยในการตัดสินใจ

กำหนดทางเลือกในการดำเนินงานต่างๆ โดยการประเมินผลนั้นจะช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

6.3.1 วัตถุประสงค์ในการประเมิน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานรวมถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานควรมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน

6.3.2 ตัวแบบที่ใช้ในการประเมิน หมายถึง การกำหนดแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานในการประเมินทั้งองค์การ

6.3.3 ตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้บังคับบัญชาระดับถัดไป ดำเนินการประเมินผล ให้ความคิดเห็นและผลสะท้อนจากการประเมินรวมทั้งแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ

6.3.4 วิธีการประเมิน หมายถึง การประเมินผลในด้านผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกของพนักงานแต่ละบุคคล

6.3.5 การวิเคราะห์ให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ หมายถึงการนำเอาผลการประเมินไปวิเคราะห์และพิจารณาเพื่อประโยชน์ในการให้ผลตอบแทน การพัฒนาฝึกอบรม

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ข้อมูลที่ได้สามารถนำมาเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้การปฏิบัติงานมีการปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถสร้างและรักษาระดับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานให้เกิดและอยู่กับงานในปัจจุบันด้วย

7.2 ข้อมูลที่ได้เป็นประโยชน์กับธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งสามารถนำไปช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ เช่น การขึ้นค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย เป็นต้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารั้วนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการศึกษา เรื่อง ทักษะคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานกรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยทำการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทัศนคติ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทัศนคติ

1.1 ความหมายของทัศนคติ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ราชบัณฑิตยสถาน (2545:33) ได้ให้ความหมายทัศนคติ ไว้ว่าทัศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกที่เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยต่อเรื่องหนึ่งเรื่องใดหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด

ธนชัย ยมยินดา (2552: 22) กล่าวว่าไว้ว่า ทัศนคติ หมายถึง สภาวะความพร้อมทางด้านจิตใจและอารมณ์ หรือความรู้สึกอันเกิดจากประสบการณ์ ความคิดเห็นหรือความเชื่อ ซึ่งจะเพื่อกำหนดทิศทางหรือมีอิทธิพลในการตอบสนองต่อสิ่งของ บุคคล หรือแม้กระทั่งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ในรูปแบบของความรัก หรือเกลียด คดี หรือไม่ดี พอใจ หรือไม่พอใจ ชอบ หรือไม่ชอบ

วาสนา จันทร์แสงสว่าง (2549: 8) กล่าวว่าไว้ว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีผลทำให้เกิดการแสดงพฤติกรรมทั้งด้านบวกและลบในการที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้าตามความคิด ความรู้สึกของตน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2543: 78 – 79) กล่าวไว้ว่า ทักษคติ หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อ ในขณะที่ความเชื่อก็มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ทัศนคติเป็นปัจจัยภายในที่นักจิตวิทยาหลายคนเชื่อว่า จะเป็นตัวที่ทำให้บุคคลมีการตอบสนองที่แตกต่างกัน

พิทยา บวรวัฒนา (2542: 25) กล่าวไว้ว่า ทักษคติ หมายถึง ความรู้สึกที่คนมีต่อสิ่งของ คน หรือเหตุการณ์เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ เช่น ทัศนคติเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความทุ่มเทในการทำงาน ทัศนคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน เช่น คนที่มีความพอใจในงานจะไม่ลาออกหรือขาดงาน

ปภาวดี กุลยจินดา (2540: 503) กล่าวไว้ว่า ทักษคติ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่คาบเกี่ยวระหว่างความรู้สึกและความเชื่อ หรือการเรียนรู้ของบุคคลกับแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมได้ตอบในทางใดทางหนึ่งต่อเป้าหมายทัศนคตินั้น

อรุณ รักรธรรม (2540: 29) กล่าวไว้ว่า ทักษคติ หมายถึง ผลของความรู้สึกทางใจ ที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเอนเอียงเป็นไปในทางหนึ่งทางใด ทัศนคติจึงเป็นนามธรรมอย่างหนึ่งที่ส่งผลสะท้อนมาสู่พฤติกรรมของคน เพราะฉะนั้นพฤติกรรมของมนุษย์ก็คือ การแสดงออกของทัศนคติของเขา ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ความเชื่อและการเรียนรู้อันรวมเป็นภูมิของบุคคลนั้นๆ เมื่อภูมิหลังของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดทัศนคติในการประพฤติปฏิบัติต่อสิ่งเดียวกันในลักษณะต่างกัน

ชิฟมัน และคานุก (Shiffman & Kanuk. 2000: 200) กล่าวไว้ว่า ทักษคติ หมายถึง ความโน้มเอียงโดยเกิดจากการเรียนรู้ โดยความโน้มเอียงนี้ทำให้เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแนวทางที่พึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

สรุปได้ว่า ทักษคติ หมายถึง ความคิด ความรู้สึกนึกคิด ท่าทีของบุคคลกับคนรอบข้าง ที่จะแสดงพฤติกรรมสนองตอบต่อวัตถุ สถานที่ สถานการณ์ ซึ่งมีผลมาจากสภาพแวดล้อมหรือประสบการณ์ที่ได้รับในด้านความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก และความพร้อมที่จะแสดงออก เป็นความคิดเห็นหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ในการสนับสนุนหรือต่อต้านสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ลักษณะของทัศนคติ

อรวรรณ ปิรันธน์โอวาท (2542: 25) กล่าวว่าไว้ว่า ลักษณะที่สำคัญของทัศนคติดังนี้

- 1) ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ของแต่ละคน มิใช่เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด
- 2) ทัศนคติเป็นสภาพทางจิตใจที่มีอิทธิพลต่อการคิดและการกระทำของบุคคลเป็นอันมาก
- 3) ทัศนคติเป็นสภาพทางจิตใจที่มีความถาวรพอสมควร ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละบุคคลต่างก็ได้รับประสบการณ์ และผ่านการเรียนรู้มามาก อย่างไรก็ตามทัศนคติดังกล่าวก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ อันเนื่องมาจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมต่างๆ

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2541 : 367) กล่าวว่าไว้ว่า ลักษณะโดยทั่วไปของทัศนคติดังนี้

- 1) ทัศนคติเป็นสิ่งที่เรียนรู้หรือการได้รับจากประสบการณ์ มิใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด
- 2) ทัศนคติเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลกล้าเผชิญกับสิ่งเร้าหรือหลีกเลี่ยง ดังนั้นทัศนคติจึงมีทั้งบวกและลบ
- 3) ทัศนคติเปลี่ยนแปลงได้ง่าย การเปลี่ยนแปลงทัศนคติอาจจะเปลี่ยนแปลงจากบวกเป็นลบหรือจากลบเป็นบวก ซึ่งบางครั้งเรียกว่า การเปลี่ยนทิศทางของทัศนคติ หรืออาจจะเปลี่ยนแปลงความเข้มข้น (Intensity) หรือความมากน้อย ทัศนคติบางอย่างอาจหยุดเลิกไปได้
- 4) ทัศนคติเปลี่ยนแปลงตามชุมชนหรือสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิก เนื่องจากชุมชนหรือสังคมหนึ่งๆอาจจะมีค่านิยมที่เป็นอุดมการณ์พิเศษเฉพาะ ดังนั้นค่านิยมเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคลที่เป็นสมาชิก ในกรณีที่ต้องการเปลี่ยนทัศนคติจะต้องเปลี่ยนค่านิยม
- 5) สังคมประกิต (Socialization) มีความสำคัญต่อการพัฒนาการทัศนคติของเด็ก โดยเฉพาะ ทัศนคติต่อความคิดและหลักการที่เป็นนามธรรม เช่น อุดมคติ ทัศนคติต่อเสรีภาพในการพูด การเขียน เด็กที่มาจากครอบครัวที่มีสภาพเศรษฐกิจสังคมสูง จะมีทัศนคติทางบวกสูง
- 6) ทัศนคติประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ องค์ประกอบเชิงความรู้สึก อารมณ์ (Affective Component) องค์ประกอบเชิงปัญญาหรือการรู้คิด (Cognitive component) องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม (Behavioral Component)

คูกร เสรีรัตน์ (2540 : 164) กล่าวไว้ว่า ลักษณะของทัศนคติที่สำคัญ 4 ประการ คือ

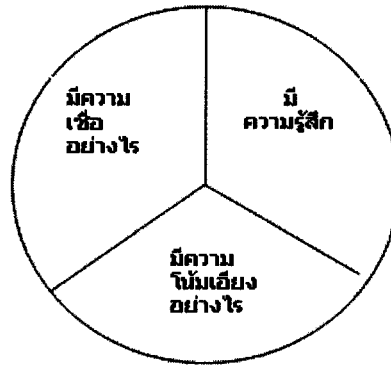
- 1) ทัศนคติเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล ทัศนคติเป็นเรื่องของระเบียบความคิดเห็นที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล
- 2) ทัศนคติไม่ใช่เป็นสิ่งที่มีความแต่กำเนิด คนทุกคนเกิดมา ยังไม่มีทัศนคติใดๆทั้งสิ้น แต่เมื่อได้ผ่านการเรียนรู้ อันให้เกิดทัศนคติขึ้นมา การเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดทัศนคติได้มาจากอิทธิพลของกลุ่มต่างๆ เช่น ครอบครัว เพื่อน สังคม เป็นต้น
- 3) ทัศนคติมีลักษณะมั่นคงถาวร ทัศนคติที่ได้ก่อตัวขึ้นมาแล้วอยู่อย่างถาวร และยากต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใด ทั้งนี้เพราะทัศนคติได้ก่อตัวขึ้นจากกระบวนการทางจิต ความคิดซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ มีการประเมินผล และสรุปเป็นทัศนคติขึ้นมา
- 4) ทัศนคติเกิดขึ้นมาจากตัวบุคคล และสิ่งของเสมอ ทัศนคติเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการสัมผัสการเรียนรู้จากสิ่งภายนอก

สรุปได้ว่า ลักษณะของทัศนคติ หมายถึง ความโน้มเอียงที่เรียนรู้เพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับลักษณะที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือ อาจหมายถึงการแสดงความรู้สึกภายในที่สะท้อนว่าบุคคลมีความโน้มเอียงพอใจหรือไม่พอใจต่อบางสิ่งบางอย่าง

องค์ประกอบของทัศนคติ

ธนชัย ขมจินดา (2552: 22) กล่าวไว้ว่า ทัศนคติประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ คือ

- 1) องค์ประกอบทางด้านการประเมินว่ารู้สึกอย่างไร (Evaluative Component) ต่อบุคคลสิ่งของ หรือเหตุการณ์
- 2) องค์ประกอบทางด้านความเชื่อ (Cognitive Component) ว่ามีความเชื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไร
- 3) องค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) ว่ามีใจโน้มเอียง (Predispose) ที่จะปฏิบัติ หรือแสดงออกอย่างไร ซึ่งการมีใจโน้มเอียงทางใดนั้น ไม่ได้หมายความว่าบุคคลจะต้องปฏิบัติหรือแสดงออกอย่างนั้น บุคคลอาจจะประพฤติปฏิบัติหรือแสดงออกโดยไม่สอดคล้องกับการมีใจที่โน้มเอียงได้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของทัศนคติ

ชิฟมัน และ คานุก (Shiffman & Kanuk, 2000: 230) ได้อธิบายองค์ประกอบของทัศนคติ ซึ่งนักจิตวิทยาได้สร้างขึ้น เพื่อศึกษาถึงส่วนประกอบของทัศนคติที่จะอธิบายถึงพฤติกรรม ได้แก่ องค์ประกอบของทัศนคติ 3 ประการ (Tricomponent Attitude Model) หมายถึงทัศนคติที่ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนของความเข้าใจ (Cognitive Component) หรือ (Thinking) หมายถึงส่วนประกอบซึ่งแสดงถึงความรู้ ความคิด หรือความเข้าใจ หรือเป็นความรู้และการรับรู้จากความเชื่อหากมีความรู้หรือความคิดว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้นไปด้วยเช่นกัน

2) ส่วนของความรู้สึก (Affective Component) หรือ (Feelings) หมายถึงส่วนประกอบซึ่งแสดงถึงอารมณ์ หรือความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นตัวเร้าความคิดอีกทางหนึ่ง หากบุคคลมีความรู้สึกด้านบวกต่อสิ่งใดโดยอมแสดงถึงความชอบสิ่งนั้น หรือหากบุคคลมีความรู้สึกด้านลบต่อสิ่งใดแสดงว่าไม่ชอบสิ่งนั้น

3) ส่วนของพฤติกรรม (Conative Component) หรือ (Actions) หมายถึงส่วนประกอบซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ และความรู้สึก เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือการปฏิบัติในด้านดีหรือไม่ดีหรือได้รับสิ่งเร้าแสดงถึงที่น่าจะเป็นหรือแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมผู้บริโภคด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งที่มีทัศนคติที่มีต่อสิ่งหนึ่ง หรืออาจหมายถึงความตั้งใจซื้อ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยองค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลให้เกิดองค์ประกอบอื่น ๆ ตามมา เช่น องค์ประกอบด้านความรู้สึกนึกคิด จะแสดงออกเป็นความเชื่อ และมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบทางด้านความรู้สึก ซึ่งเกิดจากการประเมินเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เมื่อมีความเชื่อต่อเรื่องดังกล่าวแล้วจะส่งผลต่อองค์ประกอบทางด้านพฤติกรรมอันเป็นแนวโน้มที่จะส่งผลออกมาเป็นพฤติกรรมในที่สุด

1.4 การสร้างทัศนคติ

สุชา จันทรเอม (2541: 244) กล่าวว่าไว้ว่า ทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้ และการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่บุคคล ฉะนั้นจึงอาจสร้างทัศนคติที่ต้องการได้ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติที่ควรคำนึงถึงมีดังนี้ คือ

1) วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อชีวิตของบุคคลทุกคนตั้งแต่เกิดมาจนกระทั่งตายไปทีเดียว วัฒนธรรมของชาติต่างๆแตกต่างกันออกไปเริ่มจากครอบครัว โรงเรียน วัด สถาบันอื่นๆ ในสังคม วิทยุ โทรทัศน์ สื่อมวลชนต่างๆ มีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติทั้งสิ้น

2) ครอบครัว (Family) ครอบครัวเป็นแหล่งแรกที่อบรมให้เด็กเรียนรู้ การสมาคมต่างๆจึงมีอิทธิพลมากที่สุดในการสร้างทัศนคติให้แก่เด็ก ตลอดจนการปลูกฝังทัศนคติในการดำเนินชีวิตให้แก่บุตรของตน ทั้งนี้ เพราะเด็กมักเลียนแบบและเชื่อฟังพ่อแม่อยู่แล้ว มีผู้สำรวจพบว่า ทัศนคติของพ่อแม่กับลูกคล้ายคลึงกันมาก

3) กลุ่มเพื่อน (Social Groups) เด็กที่จากบิดามารดาอยู่กับกลุ่มเพื่อนตั้งแต่เล็กๆ จะได้รับอิทธิพลต่างๆจากกลุ่มเพื่อนมากที่สุด ทั้งนี้เพราะเด็กต้องการการยอมรับจากเพื่อน ต้องการคำแนะนำและขอความช่วยเหลือจากเพื่อนฝูง นั่นคือ เด็กต้องการมีมิตรนั่นเอง

4) บุคลิกภาพ (Personality) ลักษณะบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์ หรือมีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคลมากเหมือนกัน พวกที่ชอบออกสังคม พวกหนีสังคม พวกชอบเด่น หรือพวกอ่อนน้อม จะมีทัศนคติไม่เหมือนกัน

ศุภร เสรีรัตน์ (2540 : 166) กล่าวว่าไว้ว่า การสร้างทัศนคติได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) การจูงใจทางร่างกาย บุคคลโดยทั่วไปสามารถสร้างทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่เข้ามากระทบ อาจเป็นตัวบุคคลหรือสิ่งของ ในส่วนที่ช่วยตอบสนองความต้องการ หรือแรงจูงพื้นฐานทางร่างกาย

2) สารสนเทศ เกิดจากการสร้างทัศนคติจากประสบการณ์ที่รับเข้ามานี้ในด้านของชนิด หรือแหล่งที่มา นับว่ามีส่วนต่อการสร้างทัศนคติทั้งสิ้น

3) การเกี่ยวข้องกับกลุ่ม กลุ่มต่างๆนับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติให้กับตัวบุคคลอย่างมาก โดยเฉพาะกับกลุ่มที่บุคคลต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับอยู่เสมอ เช่น ครอบครัว เพื่อน และกลุ่มอ้างอิง

4) ประสบการณ์ บุคคลที่เคยได้รับความประทับใจในประสบการณ์ที่ผ่านมาอันส่งผลทำให้บุคคลนั้นมีทัศนคติที่ดีต่อประสบการณ์นั้น

5) บุคลิกภาพ มีความหมายกว้างขวางแต่บุคลิกภาพหลายอย่างต่างก็มีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติของบุคคลได้ด้วย

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการต่างๆให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้
 ชนชัย ยมจินดา (2552: 10) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลลัพท์ของความพยายาม และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่ใช้ไปในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายเพื่อให้ทราบว่ายู่ในเกณฑ์ ดี หรือไม่เพียงใด โดยเน้นการวัดผลด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองเชิงบริการกับลูกค้า

กึ่งพร ทองใบ (2550: 6) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์การได้กำหนดไว้

สุทธิพงษ์ ทรงเจริญ (2550: 24) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบหรือกระบวนการประเมินผลการทำงานของตัวบุคคลจากผลการปฏิบัติงาน อาศัยหลักเกณฑ์หรือวิธีการต่างๆโดยปราศจากอคติใดๆ มีความยุติธรรม โปร่งใส ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัยปรับปรุง แก้ไขความผิดพลาด ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจและเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโต และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญเพื่อที่จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่า พนักงานคนใดมีความเหมาะสม ณ จุดต่างๆบุคคลใดสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบใด องค์การจึงจำเป็นต้องใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การ

ไชยา ประสมศรี (2549: 18) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเปรียบเทียบผลงานระหว่างบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคล

ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การรวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัลหรือลงโทษ ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคตโดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกตจดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

วาสนา จันทรแสงสว่าง (2549: 15) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาและวัดผลงานที่ทำได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพและแบบอย่างการปฏิบัติงาน โดยปราศจากอคติใดๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานต่างๆ โดยการประเมินผลนั้นจะช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ

ปาริชาติ สันติบุญเลิศ (2548: 16) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยปกติผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงิน และไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันมากก็คือการประเมินผลจากการที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน

ภาวนา พงษ์ภักดี (2548: 8) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม มีระบบ มีมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2545: 12) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ฉัฐพันธ์ เขจรันนท์ (2545: 194) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการ

ปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับ รายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากร ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 170) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคล เป็นวิธีการที่ ผู้บังคับบัญชาบันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อเป็น เครื่องประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สุนันทา เลานันท์ (2542: 281) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานว่ามี ประสิทธิภาพเพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยกิจกรรม หลัก ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
- 2) การวัดปริมาณงานที่ปฏิบัติได้
- 3) การเปรียบเทียบปริมาณงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการ ปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
- 4) การตีค่าผลการปฏิบัติทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542: 363) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการ พัฒนาตนเองกล่าวอย่างง่าย ๆ เป็นการหาประโยชน์ หรือดีราคาผลงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินผล งาน ก็คือผู้บังคับบัญชา โดยตรงของบุคคลนั้น การประเมินผลงานอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือ จำนวนเงินและไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ใช้วิธีเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงาน

ดาฟท์ (Daft, 1993 : 416) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการของการสังเกตและการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำการบันทึกการ ประเมินและการจัดการข้อมูลป้อนกลับไปสู่ตัวพนักงาน

ลีฟ และคริโน (Leap and Crino, 1993 : 71) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพและปริมาณผลงานที่พนักงานทำได้

โบบองต์ (Beaumont, 1993 : 233) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในปัจจุบันและพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลในระยะยาว

บรูมส์ (Brums, 1992: 287) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในปัจจุบันและพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลในระยะยาว

เฮลริเกิล และ สโลคัม (Hellriegel and slocum, 1992 : 409) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินผลพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนในการทำงาน รวมทั้งการหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาและวัดผลงานที่ทำในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด โดยประเมินใน 2 ด้านคือ การประเมินผลงาน และการประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยปราศจากอคติใดๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ช่วยในการตัดสินใจ กำหนดทางเลือกในการดำเนินงานต่างๆ โดยการประเมินผลนั้นจะช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ

2.2 ความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉุกร (2545: 9) กล่าวถึง ความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (Unsystematic) และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (Casual) การประเมินเป็นแบบง่ายๆ คือ ใช้วิธีการนับผลงานที่คนงานทำได้ เพื่อใช้เป็นปัจจัยกำหนดว่า ใครควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด การประเมินส่วนใหญ่มักใช้วัดผลการปฏิบัติงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มมีมาตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปศตวรรษที่ 17 และได้มีการพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรกเมื่อ ค.ศ.1800 ในโรงงานอุตสาหกรรมโดย Robert Owen ซึ่งได้ใช้สมุดบันทึกและเครื่องหมายแสดงลักษณะในโรงงานปั่นฝ้าย New Lanark ในสกอตแลนด์ สมุดบันทึกลักษณะนั้น บันทึกรายงานของคนงานแต่ละคนในวันหนึ่งๆ ส่วนเครื่องหมายแสดงลักษณะนั้น แสดงให้เห็นความแตกต่างจากการประเมิน

คนงานจากเลวไปยังดี ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดย วอลเตอร์ ดิลล์ สก็อต (Walter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกาประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารบกเป็นรายบุคคล (Man – to – Man rating) ซึ่งปรากฏผลเป็นที่พอใจ และนอกจากนั้นยังมีการนำเอาวิธีการประเมินแบบต่างๆ เข้ามาใช้ซึ่งส่วนใหญ่จะแปลความหมายของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นตัวเลข สามารถที่จะปรับระดับตัวเลขเหล่านั้นได้ตามความสามารถของบุคคลทำให้การประเมินที่มีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบดังกล่าวนี้ อาจประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลและผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

สำหรับในวงการธุรกิจ มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในช่วงศตวรรษที่ 20 ระหว่างปี ค.ศ. 1920-1950 ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรก ๆ เรียกว่า Merit Rating Programs ซึ่งเป็นการประเมินที่มุ่งประเมินเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนคนงานรายชั่วโมง โดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ (Factors) ความรู้ต่ำหรือน้อยมาก (Degree) และการให้คะแนน (Points) ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานด้านเทคนิคและวิชาชีพ

ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Merit Rating ที่ใช้ประเมินคนงานรายชั่วโมงได้ลดความสำคัญลง เนื่องจากธุรกิจต่างๆ ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของพนักงานระดับสูงซึ่งมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะ Employee Appraisal หรือ Performance Appraisal โดยมุ่งที่จะประเมินว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคตและเพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามนั้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกที่กล่าวมานั้น อยู่ภายใต้สมมติฐานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลอื่นๆ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้น จึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (Trait) หรือ บุคลิกภาพ (Characteristic) เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยของ Rensis Likert ใน New Pattern of Management และศูนย์วิจัยทางสังคมศาสตร์ค้นพบว่า วิธีการประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะ นอกจากจะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของคนงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการไม่พัฒนาบุคลากรอีกด้วย โดย Likert ได้เสนอให้ใช้วิธีการประเมินที่ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแทนวิธีการประเมินแบบเดิมที่เน้นคุณลักษณะของบุคคล ต่อมาได้มีการศึกษาถึงวิธีการประเมินและปัญหาทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่ง

ข้อเขียนของ Peter Drucker ใน The Effective Executive ได้มีส่วนผลักดันให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบริหารงานแบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Management by Objective) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นพฤติกรรม การปฏิบัติงาน หรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (Result Based Approach)

โดยสรุป แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการมา มีทั้งหมด 3 แบบ คือ

- 1) แบบที่ไม่เป็นระบบ (Unsystematic) ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (Casual)
- 2) การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (Traditional) ซึ่งประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือทั้งสองอย่าง
- 3) วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Mutual Goal Setting)

2.3 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสม กับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงานและมาตรฐานต่างๆที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ

กึ่งพร ทองใบ (2550 : 26) กล่าวไว้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันแพร่หลายในปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 วิธีการประเมินผลรายบุคคล

กลุ่มที่ 2 วิธีการประเมินกลุ่ม

กลุ่มที่ 3 วิธีการอื่นๆ

กลุ่มที่ 1 วิธีการประเมินผลรายบุคคล

วิธีการในกลุ่มนี้จะเป็นการประเมินบุคคลทีละคนแยกจากกัน ไม่มีการนำมาเปรียบเทียบกัน โดยตรงทันที ได้แก่

- 1) วิธีประเมินแบบให้คะแนนตามสเกล (Graphic Rating Scale) เป็นระบบเก่าแก่ แต่ก็ยังใช้กันอยู่มาก โดยการกำหนดปัจจัยที่จะประเมินขึ้นมา เช่น ปริมาณและคุณภาพของงาน ความร่วมมือ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความคิดริเริ่ม ความขยันหมั่นเพียร เป็นต้น และให้คะแนนตาม

ความสำคัญของแต่ละปัจจัยตามที่ผู้กำหนดปัจจัยเห็นว่าเป็นการเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีนี้สามารถทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว แต่มีข้อบกพร่องอยู่มาก เช่น ความแตกต่างทางด้านคะแนนของพนักงาน 2 คน เช่น สมมติว่าพนักงานคนหนึ่งได้ 75 คะแนน พนักงานอีกคนได้ 80 คะแนน ตัวคะแนนที่แตกต่างกัน 5 คะแนน ไม่สามารถชี้ให้เห็นประเด็นความเด่นและความด้อยได้ชัดสำหรับพนักงาน 2 คนที่ได้รับการประเมินนั้น และอาจเป็นไปได้ว่า คนหนึ่งได้รับคะแนนต่ำในด้านปริมาณ แต่ได้รับคะแนนในด้านความร่วมมือสูง ผลออกมาจึงได้รับคะแนนรวมสูงกว่าอีกคนหนึ่งที่อาจจะมีผลงานด้านปริมาณมากกว่า กรณีเช่นนี้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาความถูกต้องและการถ่วงน้ำหนักในหัวข้อการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) วิธีประเมินแบบตรวจรายการ (Check List) เป็นวิธีการที่ผู้ประเมินมีหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงานเท่านั้น โดยตรวจไปตามรายการที่ปรากฏอยู่ ส่วนการให้คะแนนแต่ละหัวข้อจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ วิธีนี้จะได้ผลถูกต้องหรือไม่ขึ้นอยู่กับกรออกแบบคำถามที่มีความละเอียดและชัดเจนให้ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติและพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีการ คือ

2.1 แบบถ่วงน้ำหนักรายการ (Weighted Check List) โดยกำหนดรายการข้อความอันเป็นคุณสมบัติของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งอาจกำหนดให้แต่ละรายการมีน้ำหนักไม่เท่ากันแต่รวมทุกรายการมีค่าเท่ากับ 1.00 ผู้ประเมินจะเลือกข้อความใกล้เคียงกับคุณสมบัติของพนักงานแต่ละคน และทำเครื่องหมายไว้ ตัวอย่างตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 วิธีการประเมินผลแบบถ่วงน้ำหนักรายการ

รายการ	หัวข้อที่ประเมิน	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ใช่	ไม่ใช่
1.	มีความคิดริเริ่ม	0.40	/	
2.	มีมนุษยสัมพันธ์ดี	0.30	/	
3.	มีความเป็นผู้นำ	0.15		/
4.	ปฏิบัติตามคำสั่งและระเบียบ โดยเคร่งครัด	0.10	/	
5.	มีความรู้เกี่ยวกับงานดี	0.05		/
	รวม	1.00	0.80	0.20

2.2 แบบบังคับให้เลือก (Forced Choice) โดยกำหนดข้อความให้เลือก 4 ข้อความ แบ่งออกเป็นอย่างละ 2 ข้อที่เป็นส่วนดี และอีก 2 ข้อเป็นส่วนที่ไม่ดี โดยผู้ประเมินจะเลือกข้อความส่วนที่ดี 2 ข้อ หรือส่วนที่ไม่ดี 2 ข้อ หรือเลือกผสมกันก็ได้ ตัวอย่างตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 วิธีการประเมินผลแบบบังคับให้เลือก

รายการ	หัวข้อที่ประเมิน	การให้เครื่องหมาย
1.	ทำงานดีไม่มีข้อผิดพลาด	/
2.	เป็นที่ไว้วางใจได้	-
3.	งานไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา	/
4.	ขาดความเอาใจใส่กระตือรือร้นในงาน	-

วิธีนี้ช่วยลดอคติในการประเมินแต่งข้อความเพื่อช่วยพรรคพวกของผู้ประเมินลงได้มาก แต่มีข้อเสียที่ผู้ทำการประเมินไม่สามารถชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานได้แก้ไข ปรับปรุงอะไรก่อน และอะไรหลังได้ รวมทั้งการยอมรับผลคะแนนรวมอาจมีน้อย เพราะไม่รู้สาเหตุที่มาของคะแนนในแต่ละหัวข้อ เป็นต้น

3) วิธีประเมินแบบบันทึกเหตุการณ์วิกฤต (Critical Incidents) โดยการกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ เหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและความบกพร่องในการทำงาน เช่นการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ ความถูกต้องของการทำงาน ความใส่ใจ ความสม่ำเสมอของประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาชี้แจงและให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้องตามความเป็นจริง และไม่ต้องเสียเวลาถกเถียงกันเพราะมีข้อเท็จจริงแสดงผลได้ชัด

วิธีประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) วิธีนี้อาจเรียกชื่อในทางการบริหารได้ว่า เป็นวิธีการตรวจสอบตามระบบวิศวกรรม (Engineering-audit) หรือการตรวจสอบทางการบริหาร (Management-audit) นั่นเอง วิธีนี้ใช้ผู้มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานจำนวนหนึ่ง เขียนข้อความบรรยายพฤติกรรมสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและไม่สำเร็จ แล้วก็มีการจัดกลุ่มหรือเรียงประเภทเป็น 5-10 ประเภทตามลักษณะงานและตำแหน่งงานที่จะประเมิน เช่น ความรอบรู้และวิจารณ์ญาณ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการปฏิบัติงาน ความสามารถด้านผู้นำ ความรับผิดชอบที่มีต่องาน เป็นต้น การให้ค่าแต่ละหัวข้อจะกำหนดเป็นคะแนนที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับการปฏิบัติงานว่าอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เกณฑ์เฉลี่ย หรือเกณฑ์สูง สำหรับแต่ละลักษณะประเภทตามที่แบ่งไว้แล้ว ดังตัวอย่าง

ของวิธีประเมินแบบ BARS เฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับความรอบรู้และวิจารณ์ญาติแต่เพียงส่วนเดียว ดังต่อไปนี้

คะแนนสูง (7-9)	9	รู้จักนำวิธีการที่เหมาะสมมาใช้แก้ปัญหาในภาวะฉุกเฉิน
	8	พยายมนที่จะดำเนินการป้องกันก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน
	7	ปกครองบังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมเป็นธรรมและด้วยความสมภาค
คะแนนเฉลี่ย (4-6)	6	ปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด
	5	ไม่รู้จักปรับวิธีการแก้ปัญหา นอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้
	4	ไม่สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ได้อย่างรวดเร็ว
คะแนนต่ำ (1-3)	3	หลีกเลี่ยงภาระหน้าที่ตนเองต้องรับผิดชอบ
	2	ปฏิบัติงานเชิงซ้ำไม่ทันการณ์
	1	ไม่รายงานเหตุการณ์หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้เป็นการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน บางรายการหัวข้อประเมินอาจยังไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น ในเวลาที่มีการชี้แจงผลการประเมิน ผู้ได้รับการประเมินอาจปฏิเสธหรือโต้แย้งว่ามีได้มีพฤติกรรมดังเช่นที่ผู้ประเมินกล่าวอ้างหรือทำการประเมินไว้ก็ได้

5) วิธีประเมินตามผลการปฏิบัติงาน (Appraisal by Results) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นการวัดผลงานของกลุ่มมากกว่าการวัดบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล โดยจะมีการวางเป้าหมายของกลุ่มร่วมกันไว้แน่ชัด เช่น เพิ่มยอดขายร้อยละ 12 ในรอบปี ในแต่ละไตรมาสก็จะมี การประเมิน การปฏิบัติงานเพื่อติดตามดูว่าผลของการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายไปแล้วเท่าใด มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง และจะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ทันในกำหนดเวลาหรือไม่

6) วิธีประเมินแบบบรรยายความ (Essay Appraisal) ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เขียนบรรยายความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดแต่ละคนในแต่ละแง่ของจุดเด่น จุดด้อย และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในอนาคต วิธีการนี้ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการสังเกต มีความรู้ มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน ตลอดจนวิธีการเขียนคำบรรยายพฤติกรรมที่พบเห็นให้ตรงประเด็นกับข้อเท็จจริงด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับการประเมินพนักงานในสายวิชาชีพ และระดับผู้บริหาร

กลุ่มที่ 2 วิธีการประเมินกลุ่ม

วิธีการประเมินกลุ่มใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลายคน พร้อมกันเป็นกลุ่มได้แก่

1) วิธีเรียงลำดับ (Ranking Method) โดยผู้ทำการประเมินจะจัดเรียงลำดับตั้งแต่บุคคลที่ดีที่สุดลงไปเรื่อยๆ จนถึงบุคคลที่ต่ำที่สุด ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายและใช้ได้สำหรับหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนน้อย

2) วิธีจัดคู่เปรียบเทียบ (Paired – Comparison Method) โดยการเปรียบเทียบพนักงานเป็นคู่ๆ ดังตัวอย่าง เช่น พนักงานมีจำนวน 5 คน คือ A B C D และ E ก็จะดำเนินการเปรียบเทียบ คือ

เปรียบเทียบ A กับคนอื่นๆ

A ดีกว่า B

A ดีกว่า C

A ดีกว่า D

A ดีกว่า E

เปรียบเทียบ B กับคนอื่นๆ

B ดีกว่า C

B ดีกว่า D

B ดีกว่า E

เปรียบเทียบ C กับคนอื่นๆ

C ดีกว่า D

C ดีกว่า E

เปรียบเทียบ D กับคนอื่นๆ

D ดีกว่า E

หลังจากนั้นก็จัดอันดับ โดยดูว่าผู้ใดมีจำนวนครั้งดีกว่าคนอื่นๆมากที่สุดและจัดเรียงลำดับลงไปจนครบทุกคน ดังนี้

A อันดับ 1

B อันดับ 2

C อันดับ 3

D อันดับ 4

E อันดับ 5

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีเปรียบเทียบไม่ว่าจะใช้วิธีเรียงลำดับหรือวิธีจัดกลุ่มเปรียบเทียบก็ตามอาจจะใช้ได้ง่ายและสะดวกกับการประเมินพนักงานในองค์กรที่มีพนักงานไม่มากนัก แต่ก็ควรจะทราบถึงข้อบกพร่องของวิธีการเหล่านี้ไว้ล่วงหน้า คือ จะไม่สามารถทราบถึงความแตกต่างระหว่างพนักงานในเรื่องต่างๆจะรู้เฉพาะลำดับที่ของพนักงานว่าใครดีกว่าใครเท่านั้น จะเสียเวลาในการเปรียบเทียบมากถ้าใช้ประเมินพนักงานที่มีจำนวนมาก

3) วิธีกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงาน (Forced Distribution) เป็นการกระจายพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยมีลักษณะระฆังคว่ำ และใช้ได้ถึง 3 ระดับ หรือ 5 ระดับ โดยแบ่งเป็นกลุ่มร้อยละ ตัวอย่างตามตารางที่ 2.3 และ 2.4

ตารางที่ 2.3 วิธีการประเมินผลโดยวิธีกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงาน 3 ระดับ

ระดับ ร้อยละ	ดีมาก	ดี(มาตรฐาน)	ยังใช้ไม่ได้
ร้อยละ	10	80	10
(หรือ)	15	70	15
(หรือ)	20	60	20

ตารางที่ 2.4 วิธีการประเมินผลโดยวิธีกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงาน 5 ระดับ

ระดับ ร้อยละ	ดีเลิศ	ดีมาก	ดี(มาตรฐาน)	พอใช้ได้	ต้องปรับปรุง
ร้อยละ	5	10	70	10	5
(หรือ)	5	15	60	15	5
(หรือ)	10	20	40	20	10

วิธีนี้จึงเหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีพนักงานถูกประเมินเป็นจำนวนมาก เพราะถ้าพนักงานจำนวนน้อย เช่น มีพนักงานเพียง 8 คน จะต้องจัดให้เข้ารูปมิฉะนั้นอาจมีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ 1 คน ดีมาก 3 คน ดี 4 คน ผลออกมาทำให้ได้รูประฆังเป็นลักษณะรูปเบ้ จำเป็นต้องจัดให้เข้ารูปการกระจายรูปโค้งของระฆัง จึงจะออกมาเป็นลักษณะปกติได้

กลุ่มที่ 3 วิธีการอื่น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีลักษณะที่สอดคล้องสัมพันธ์กับลักษณะงานในงานที่มีลักษณะพิเศษจำเป็นต้องมีรูปแบบวิธีการประเมินที่เป็นการเฉพาะเจาะจงได้แก่

1) วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการทดสอบผลงานมักใช้กับลักษณะงานประเภทที่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ เช่น งานซ่อมแซมเครื่องยนต์ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถทำได้โดยการทดสอบผลงานว่าได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นต้น

2) วิธีประเมินแบบสัมภาษณ์เพิ่มเติม (Field Review) วิธีนี้ไม่มีแบบฟอร์มให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน แต่ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกไปสัมภาษณ์หัวหน้างานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แล้วจึงนำผลการสัมภาษณ์มาเป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชานักงานผู้นั้นพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง จะช่วยให้ผู้ประเมินมีความเห็นสอดคล้องกันในมาตรฐานที่กำหนดไว้ วิธีนี้เจ้าหน้าที่ที่ออกไปสัมภาษณ์จะต้องเป็นผู้มีความรู้ในวิธีการสัมภาษณ์ในงานแต่ละประเภทเป็นอย่างดี รวมทั้งอาจเป็นผู้ร่วมเขียนคำพรรณนาลักษณะงานและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานมาแต่เดิมด้วย จะทำให้การประเมินนี้ได้รับผลดีและมีความชัดเจนในผลของการปฏิบัติงานมากที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นการให้ข้อเท็จจริงแก่พนักงานอย่างถูกต้องและให้ความเป็นธรรมต่อพนักงานโดยลดความมีอคติและความลำเอียงของผู้บังคับบัญชาในสายงานโดยตรงได้อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งจะมีส่วนช่วยทำให้ข้อร้องเรียนหรือการร้องทุกข์จากสภาพแรงงานหมดไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานใหญ่ และเป็นงานสำคัญที่มีความละเอียดอ่อนที่ต้องดำเนินการไปตามกระบวนการ และมีวิธีปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน สำหรับรูปแบบของแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินก็มีวิธีที่ง่ายไปจนถึงวิธีที่ซับซ้อนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ นโยบายของฝ่ายบริหาร ชนิดของงาน และประเภทขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาด้วย

กนกวรรณ ใจมั่น (2547 : 25-27) กล่าวว่าไว้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและลักษณะของงานนั้น ๆ ในการจัดส่วนงานและมาตรฐานต่างๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) ผู้บังคับบัญชาจะเลือกลักษณะที่สำคัญของงาน เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงาน แล้วตรวจสอบดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีคุณสมบัตินั้นมากน้อยเพียงใด

วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System) ซึ่งสามารถทำได้โดยเปรียบเทียบพนักงานในแต่ละคนกับวิธีปฏิบัติที่ยอมรับกัน โดยทั่วไป สำหรับชิ้นงานนั้นๆ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะเปรียบเทียบผลงานของพนักงานต่างๆ ที่จะต้องถูกประเมิน

วิธีการจัดอันดับ (Ranking) โดยผู้บังคับบัญชาจะเรียงลำดับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยลักษณะและความสำคัญของงานในแง่มุมต่างๆ ที่ต้องการสำหรับชิ้นงานนั้นๆ เป็นเครื่องวัด ซึ่งพนักงานจะถูกนำมาพิจารณาในแต่ละงานแยกจากกันก่อน วิธีการง่าย ๆ ก็คือ ให้เลือกคนที่ดีที่สุดและเลวที่สุดมาก่อน แล้วจึงเลือกคนที่รองลงมาจากดีที่สุด แล้วเลวน้อยกว่าคนที่เลวที่สุด ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆ เพราะฉะนั้นคนสุดท้ายที่เหลือก็คือ คนที่อยู่ในระดับกลาง หรือเรียงลำดับอีกวิธีก็คือ ให้สมมติว่าผู้ประเมินผลเป็นหัวหน้าส่วนงานแล้วจะคัดเลือกรองหัวหน้าส่วนงานจะเลือกใคร เมื่อเลือกได้ 1 คน และก็จะสมมติต่อไปว่าบุคคลนั้นปฏิเสธ ก็จะต้องหาคนใหม่ที่มีความดีความสามารถและทำงานมีประสิทธิภาพพรองจากคนแรก ก็จะเลือกได้อีก 1 คน ทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆ ตามลำดับจากที่ดีที่สุดถึงเลวที่สุด

วิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparisons) โดยการเปรียบเทียบพนักงานเป็นคู่ๆ โดยใช้หลักดุลยพินิจของผู้ประเมิน หลังจากเปรียบเทียบแล้วก็สามารถนำมาจัดลำดับไว้ ควรใช้เปรียบเทียบเฉพาะพนักงานในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

วิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Force Distribution) ซึ่งเป็นการวัดความมีประสิทธิภาพโดยส่วนรวมของพนักงาน โดยมีวิธีการแบ่งคือ แบ่งพนักงานออกเป็นพวกใหญ่ๆ โดยกระจายออกเป็นลำดับ ตั้งแต่พวกที่ดีที่สุดถึงต่ำที่สุด เช่น พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานระดับต่ำกว่า 10 ประสิทธิภาพ การทำงานดีขึ้นไปอีก 20 ประสิทธิภาพ การทำงานปานกลาง 40 ประสิทธิภาพ การทำงานค่อนข้างดี 20 และประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด 10

วิธีการประเมินแบบตรวจรายการ (Checklist) วิธีนี้เน้นถึงลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เขียนบรรยายหรือบรรยายพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเรียงลำดับลงมาตามงานต่างๆ และเขียนรายละเอียดของงานตามขั้นตอนของการปฏิบัติตามคุณสมบัตินั้น เช่น บุคคลที่คุ้นเคยกับงานชิ้นนั้น ผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริการงานบุคคล ผู้วิเคราะห์ เป็นต้น

วิธีบังคับให้เลือก (Procedure Choice) เป็นวิธีที่คัดเลือกปัจจัยขั้นพื้นฐานออกมาเป็นพวก ในแต่ละพวกจะบรรยายถึงพฤติกรรมทั้งทางดีและไม่ดี เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการที่ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาพนักงานในส่วนงานของตน แต่ในทางที่คืออย่างเดียว

วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) วิธีนี้แต่เดิมจะใช้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยให้พนักงานชายที่ออกไปทำตลาดเขียนรายงานมา

ให้ซึ่งรายงานต่างๆเหล่านี้สามารถประเมินว่าเขาได้ทำหน้าที่ที่สำคัญๆของเขาอย่างครบถ้วนหรือไม่ ซึ่งเราอาจกำหนดปัจจัยต่างๆมาในหลายๆด้าน ซึ่งผลต่อมาก็เป็นการตัดแปลงมาใช้กับพนักงานทั่วไปว่าเขาทำงานสำคัญบ้างหรือไม่ อย่างไร

วิธีการบรรยายความ (Essay Evaluation) วิธีการแบบนี้ผู้บังคับบัญชาจะเขียนถึงสิ่งที่เขาคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะมี โดยครอบคลุมถึงจุดดีและจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปรับปรุงตนเองในด้านใดบ้าง สมควรที่จะให้มีการเลื่อนขั้น ลดขั้น หรือ โยกย้ายหรือไม่ พนักงานแต่ละคนก็จะถูกประเมินผลด้วยมาตรฐานที่แตกต่างกันไป

วิธีการประเมินโดยการตรวจสอบ (Field Review) วิธีนี้พนักงานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะไปสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาของบุคคลที่เราจะต้องการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาเขียนรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อส่งคืนให้ผู้บังคับบัญชาผู้นั้นอ่านและทบทวนอีกครั้งหนึ่ง

วิธีประเมินด้วยตนเอง (Self Appraisal) เป็นวิธีที่มีประโยชน์ในแง่ที่ว่าทำให้ผู้บริหารพยายามเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง แต่วิธีการนี้จะเป็นการประเมินแต่ในทางที่ดีเท่านั้น จึงต้องใช้ควบคู่กับวิธีอื่น

วิธีประเมินโดยผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (Multiple Appraisal) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ผู้บังคับบัญชาหลายคน ควรจะต้องมีการประชุมและข้อตกลงก่อนว่าจะใช้มาตรฐานอะไรในการวัด เพื่อจะได้ใช้มาตรฐานเดียวกัน

วิธีการประเมินโดยผู้ร่วมงาน (Peer Rating) วิธีนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co-Works) เป็นผู้ประเมิน ซึ่งจะแสดงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของผู้รับการประเมิน อันเป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาอาจจะมองไม่เห็น จึงทำให้วิธีการประเมินแบบนี้แตกต่างกับวิธีอื่นๆ เช่น เมื่อมีตำแหน่งหัวหน้าส่วนว่างลง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีผลดีกว่าวิธีอื่นๆเพราะจะทำให้สามารถพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมและมีศักยภาพ พร้อมทั้งเป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อนร่วมงานเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนได้ทันที

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัมชุกร (2545 : 77) กล่าวถึง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ไว้ดังนี้

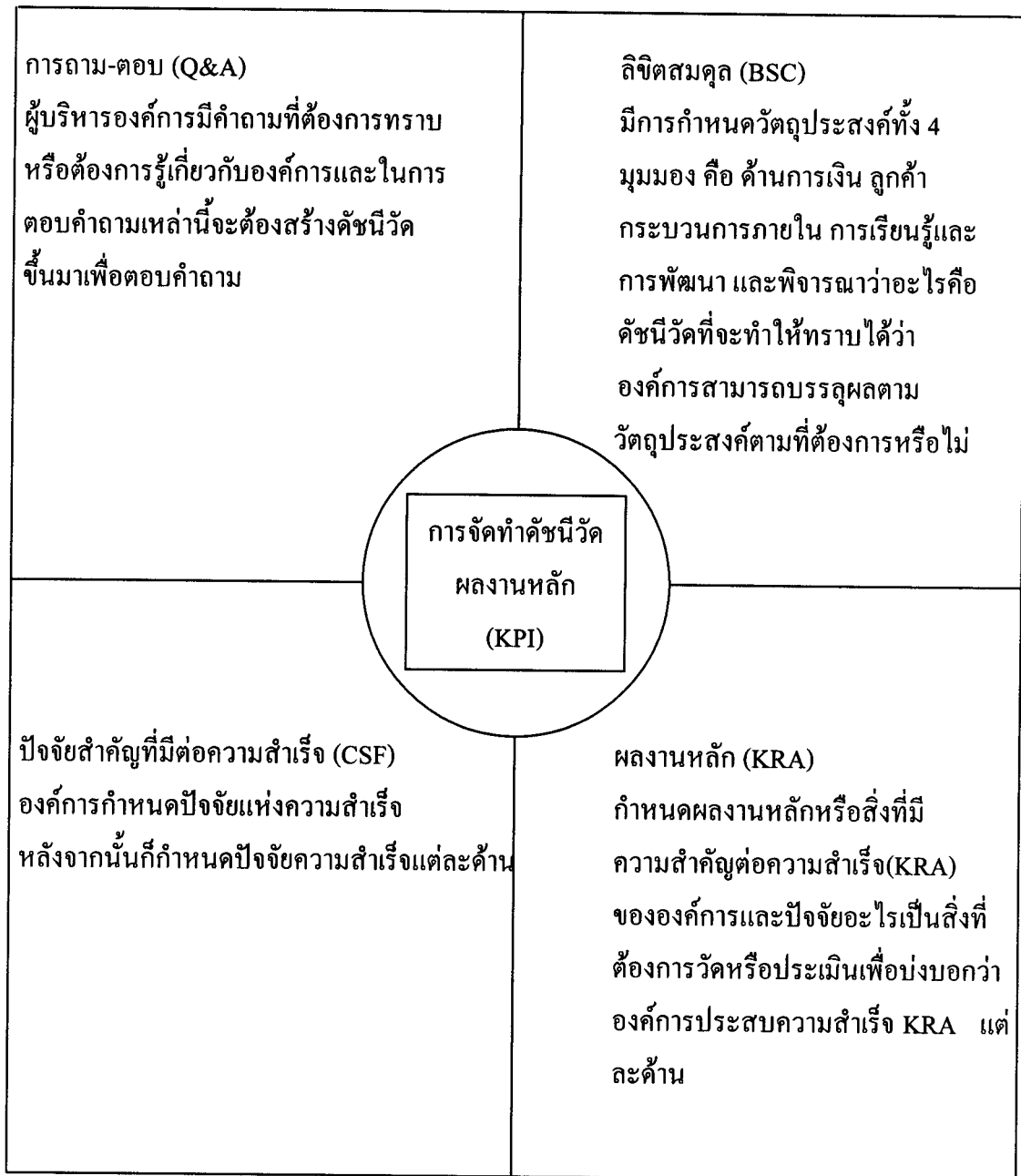
การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกวิธีหนึ่งที่ได้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์การที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่เป็นวิธีการประเมินที่พัฒนาจากวิธีการประเมินตามผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ซึ่งมีข้อจำกัดหรือจุดอ่อนในแง่ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานของ

องค์กรในอันที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมีการพัฒนาเป็นดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indication) เพื่อประเมินผลสำเร็จขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถเจริญเติบโต แข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

นิยามของดัชนีวัดผลงานหลัก

ดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) คือ เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่างๆขององค์กรเป็นอย่างไร

ในการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก มีหลายวิธี ได้แก่ จัดทำสมดุล (Balance Scorecard : BSC) ผลงานหลัก (Key Result Area : KRA) ปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) และจากการถาม-ตอบ (Question & Answer) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 วิธีการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก

คุณลักษณะสำคัญของดัชนีวัดผลงานหลัก

คุณลักษณะสำคัญของดัชนีวัดผลงานหลัก มีดังนี้

- 1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเท่านั้น โดยดัชนีวัดที่มีความสำคัญ

แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

ประเภทที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรหรือที่เรียกว่า Performance Indicators

ดัชนีวัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ามีความผิดพลาดเมื่อใด จะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่ต่อองค์กร ดัชนีนี้เรียกว่า Danger Indicators

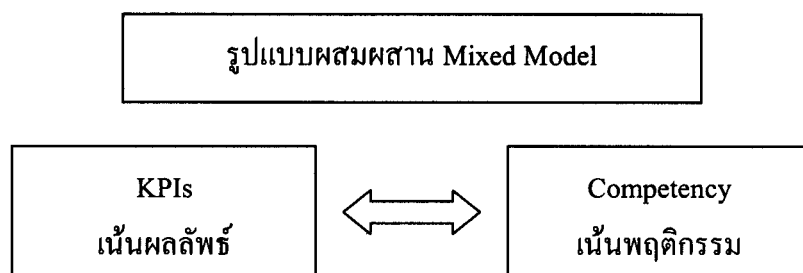
- 1) ดัชนีวัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบทุกตัว
- 2) ดัชนีวัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นดัชนีวัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อย

ร้อยละ 80

- 3) สามารถวัดได้ และสามารถหาข้อมูลสนับสนุนในการวัดหรือประเมินได้
- 4) มีความชัดเจน (Validity of KPI) และเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 5) สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการวัดหรือประเมิน
- 6) สามารถนำไปเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือผลการดำเนินงานในอดีต (Comparability of KPI)
- 7) ดัชนีวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับดัชนีวัดอื่นในเชิงเหตุและผล (Relationship with other KPIs)
- 8) ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีว่าการดำเนินงานของตนเอง ของหน่วยงาน และขององค์กรเป็นอย่างไร
- 9) จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS)

อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551 : 4) กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปัจจุบันได้กำหนดปัจจัยที่ใช้ประเมินผล เป็น รูปแบบผสมผสาน Mixed Model ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่ใช้ประเมินผลรูปแบบผสมผสาน

1) เน้นผลลัพธ์ - ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จของงานแต่ละตำแหน่งงาน โดยผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนเป้าหมายในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการสื่อสารสองทางแบบมีส่วนร่วม (Two way Communication) ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม กล่าวคือ สามารถวัดผลงานเป็นตัวเลขได้ อย่งไรก็ตามตัวชี้วัดผลงานหลักสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม และสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงาน

เกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ตามหลัก SMART Objective

- (1) **Specific** ตัวชี้วัดผลงานหลักต้องมีความเฉพาะเจาะจง และชัดเจน
- (2) **Measurable** ตัวชี้วัดผลงานหลักต้องสามารถวัดผลและเก็บข้อมูลได้
- (3) **Achievement** ตัวชี้วัดผลงานหลักต้องสามารถบรรลุผลสำเร็จได้
- (4) **Realistic** ตัวชี้วัดผลงานหลักต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง
- (5) **Timely** ตัวชี้วัดผลงานหลักต้องสามารถวัดได้ตามช่วงเวลาที่กำหนด

1) เน้นพฤติกรรม – ตัวชี้วัดความสามารถ (Competency) เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) Core Competency (CC) หมายถึง Competency ที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรไม่ว่าจะอยู่สายงานใดต้องมี Competency นี้เหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าเป็นขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร ลักษณะของคนโดยรวมที่องค์กรต้องการ ซึ่งกำหนดขึ้นจาก

วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมกันพิจารณา และให้ความเห็นชอบ

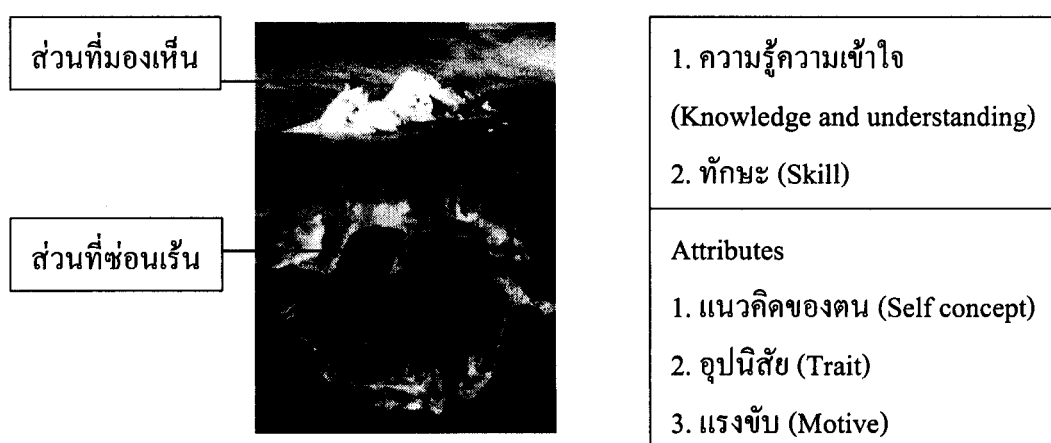
(2) Managerial Competency (MC) หมายถึง Competency ที่เป็นความสามารถในการจัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหาร และจัดการงานต่างๆซึ่งต้องมีทั้งระดับผู้บริหารและระดับพนักงานปฏิบัติการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ซึ่งกำหนดขึ้นจากการศึกษาคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานต่าง ๆ

(3) Functional Competency (FC) หมายถึง Competency ที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในแต่ละสายงาน ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะอยู่ในสายงานใด หรือตำแหน่งใดจะต้องมี Functional Competency ของตนเอง

ทั้งนี้ Competency ทั้ง 3 ประเภท จะนำมาใช้เป็นกรอบ หรือแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่างๆตามความเหมาะสม

ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

อากรณ ภูวิทย์พันธุ์ (2551: 4) กล่าวว่า สมรรถนะ หรือ Competency หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา กำหนดขึ้น ทั้งนี้องค์ประกอบของ Competency เมื่อเปรียบเทียบกับ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) แล้วจะประกอบไปด้วยส่วนประกอบหลักที่สำคัญ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำหรับรายละเอียดองค์ประกอบของสมรรถนะ นั้นพบว่าแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

1) ส่วนที่มองเห็น ได้แก่ ส่วนที่มองเห็นชัดเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (เทียบกับภูเขาน้ำแข็ง) ซึ่งสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ ประกอบไปด้วย

- (1) ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) และ
- (2) ทักษะ (Skill)

2) ส่วนที่ซ่อนเร้น ได้แก่ ส่วนที่มองเห็นไม่ชัดซึ่งอยู่ใต้น้ำ (เทียบกับภูเขาน้ำแข็ง) ที่เรียกว่า Attributes หมายถึงคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล ที่ประกอบไปด้วยแนวคิดของตน (Self Concept) อุปนิสัย (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) พบว่าส่วนประกอบดังกล่าวนี้เป็นส่วนที่จะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนามากกว่าความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการทำงาน

ประโยชน์ของสมรรถนะที่มีต่อบุคคล หน่วยงาน และ องค์กร

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ที่มีต่อตัวบุคคล หน่วยงาน และองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ประโยชน์ต่อตัวบุคคล

1) ทำให้ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการประเมินตนเองทำให้ทราบว่าสมรรถนะใดที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และ จุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาปรับปรุง (Weakness) ของตนเอง

2) ทำให้พนักงานมีกรอบ หรือแนวทางในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของตนเองอันนำไปสู่การปรับปรุงสมรรถนะในการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น และตรงกับที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้

ประโยชน์ต่อหน่วยงาน

1) ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็ง และจุดอ่อนของบุคลากร ที่นำมาใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการปรับปรุงขีดสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน

2) ทำให้ผู้บังคับบัญชามีกรอบหรือทิศทางในการวางแผนเตรียมการ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน รวมทั้งการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือแตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ

ประโยชน์ต่อองค์กร

Competency หรือสมรรถนะที่กำหนดสามารถนำไปใช้ในขอบเขตด้านการบริหาร และพัฒนาบุคลากรในองค์กร ดังต่อไปนี้

การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) Competency มีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ดังนี้

(1) ช่วยให้การคัดเลือกบุคลากรมีความถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงานนั้นๆ รวมถึงไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้น

(2) นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบสำหรับคัดเลือกบุคลากรลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

(3) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย หรือขาดกรอบ หรือแนวทางสัมภาษณ์จึงทำให้ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไม่ตรงกับลักษณะงานที่ต้องการ

การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) Competency มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

1) นำไปใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน (Training and Development Road Map) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรู้ว่าสมรรถนะแต่ละตัวที่กำหนดขึ้นของตำแหน่งงานจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาด้วยวิธีการใดได้บ้าง

2) ช่วยให้เห็นว่าผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง จะต้องมีความรู้เรื่องอะไรบ้าง และมีช่องว่าง ระหว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ที่ตำแหน่งงานต้องการกับสมรรถนะที่เป็นจริงต่างกันมากน้อยเพียงใดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ต่อไป

3) ช่วยให้การวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ด้วยการนำเอา Competency ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินและพัฒนาบุคลากรในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันอยู่

การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) Competency มีประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง ดังนี้

1) ใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาความเหมาะสม ในการดำรงตำแหน่งระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของสมรรถนะหลักของตำแหน่งงาน (Core Competency) สมรรถนะในการบริหารจัดการงาน (Managerial Competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency)

2) ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งหมายถึง การที่องค์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานจากคุณสมบัติที่ว่าคนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งงานเดิม อยู่มานาน ผลงานดีตลอด ชื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นยังขาดความสามารถในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น จึงทำให้เกิดปัญหาว่าบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานไม่สามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้

การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน (Rotation) Competency มีประโยชน์ในการ โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

- 1) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มี Competency ในเรื่องใด
- 2) ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายบุคลากรที่มี Competency ไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) Competency มีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) ช่วยให้ทราบว่า Competency เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป
- 2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) Competency จึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

- 1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การโดยรวม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์การได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์การตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

สรุปได้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีใดก็ตามที่ได้ศึกษามาแล้วจะเห็นว่าถึงไม่สามารถที่จะขจัดอคติต่างๆ ที่แฝงอยู่ในการพิจารณาตัดสินการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ซึ่งอคติจะมีอยู่อย่างน้อยก็ขึ้นอยู่กับวิธีการประเมินผลแบบนั้นๆ ว่ามีความรัดกุมมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้อง

คำนึงถึงสิ่งที่เคยเป็นปัญหาและอาจจะเกิดปัญหาขึ้นได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ประเมินได้เตรียมตัวเตรียมใจไว้ตั้งแต่ต้นระมัดระวังและเตรียมแก้ปัญหาล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องตามเหตุที่เกิดขึ้น

2.4 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการต่างๆ กล่าวถึงขั้นตอนหรือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2540 : 148 – 150) ได้กำหนดขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง พิจารณาจากใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) จะทำให้ทราบว่า ตำแหน่งนั้นมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด และมีงาน (Job Task) อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้งานในหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ

2) การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานก็คือกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการใช้ผลสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในปริมาณและคุณภาพ ส่วนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการกำหนดระดับในการตีค่าผลการปฏิบัติงานควรมีรายละเอียดที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ

3) รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินมีหน้าที่สังเกตและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องแม่นยำมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

4) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดอย่างเป็นทางการ

5) การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วจะต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งจุดเด่นและจุดบกพร่อง เพื่อพนักงานจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานต่อไป

6) การตัดสินใจดำเนินการกับพนักงานตามผลที่ได้จากการประเมิน เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ได้กำหนดไว้

โดยสรุป จะเห็นได้ว่า กว่าจะได้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน จนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามที่ได้กำหนดในวัตถุประสงค์ของการประเมินนั้น จำเป็นต้องดำเนินการหลายขั้นตอนทั้งการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับใบกำหนดหน้าที่งาน ลักษณะงานว่ามีอะไรบ้าง

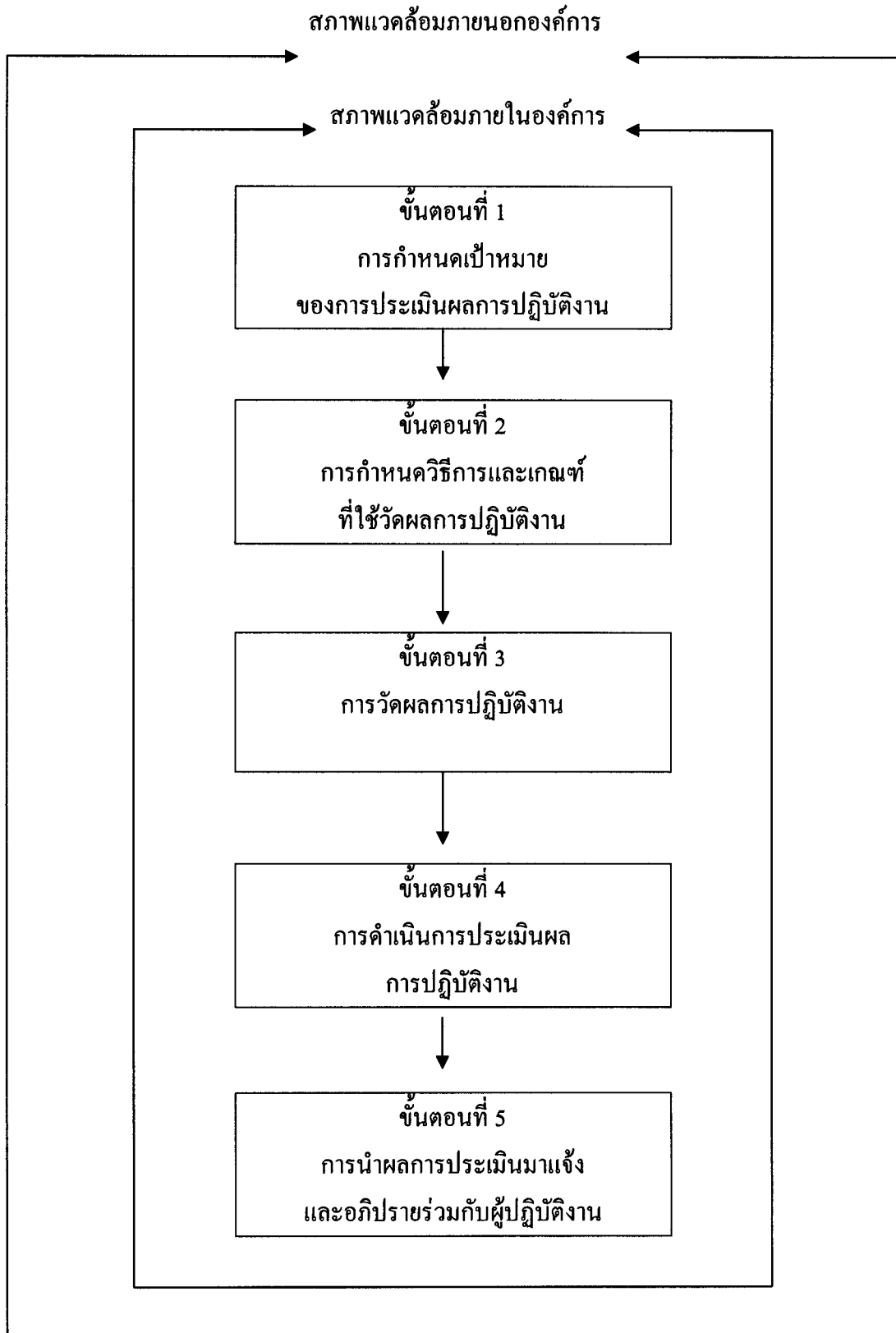
ซึ่งจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ผู้ศึกษาสามารถสรุปขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน
- 3) กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4) กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5) การวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

สุทธิพงศ์ ทรงเจริญ (2550: 27) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์การมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงาน เป็นกระบวนการทำงานที่มองไปข้างหน้า เน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความร่วมมือก่อให้เกิดการยอมรับ ต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้

กิ่งพร ทองใบ (2550: 16) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (Mondy, Noe and Premeaux, 2002: 283)

- 1) การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) การกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน
- 3) การวัดผลการปฏิบัติงาน
- 4) การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5) การนำผลการประเมินมาแจ้งและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ แต่โดยทั่วไปกิจกรรมโดยรวมของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีลักษณะพื้นฐานคล้ายๆกัน จากภาพที่ 2.5 กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ การที่จะทำการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทุกข้อพร้อมกันในเวลาเดียวเป็นเรื่องยาก การระบุเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกิจการแต่ละแห่งเป็นเรื่องจำเป็น ดังนั้นฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการต้องเลือกเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

กิจการหลายแห่งไม่ประสบผลสำเร็จจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการมีเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มากเกินไป ทำให้มีความคาดหวังผลจากการประเมินมากเกินไปที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะตอบสนองได้ การมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะทำให้การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทำได้ง่าย และยังช่วยให้การพัฒนาข้อมูลเพื่อการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคคลผู้เกี่ยวข้องได้เป็นที่แจ้งชัดอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่เหมาะสมที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมในขั้นตอนนี้ คือ การพิจารณาเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน จากวิธีการประเมินที่แบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ วิธีการประเมินผลรายบุคคล วิธีการประเมินผลกลุ่มและวิธีอื่นๆ

สำหรับเกณฑ์ (Criteria) ที่เหมาะสม จะมีผลทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง เทียบตรง และเชื่อถือได้ อันทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากงานแต่ละงานมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป แต่ละองค์การจึงมีการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมในการให้ค่าแก่การปฏิบัติงานตามวิธีการและเกณฑ์ซึ่งกำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2 เพื่อให้ได้ค่าเป็นตัวเลขของผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเป็นช่วงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมในขั้นตอนนี้คือ การนำผลการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งดำเนินการแล้วในขั้นตอนที่ 3 ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นอยู่ในระดับใด

ขั้นตอนที่ 5 การนำผลการประเมินมาแจ้งและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน นับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นช่องทางให้มีข่าวสารย้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ปฏิบัติงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสชี้แจงหรือทำความเข้าใจเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วาสนา จันทรแสงสว่าง (2549 : 18) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานของงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินแจ้งผลอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน เพราะการวางระบบที่ดีมีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรมีส่วนช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2543 : 76) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งของการวัดประสิทธิภาพและ/หรือประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เราพิจารณาการทำงานหนึ่งงานใดก็ตาม จะมีความเป็นระบบเหมือนกันทั้งนั้น ถ้าเรานำแนวคิดของเดวิส อีสตัน (David Eston) ปรมาจารย์เจ้าของแนวคิดระบบ จะมองการทำงานใดก็ตาม จะมีความเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 2 ขั้นตอน น่าจะเป็นการเพียงพอ คือ

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดถือพฤติกรรม เป็นแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลายองค์กร ทั้งเอกชน และราชการ โดยเฉพาะหน่วยงานที่จัดองค์กรแบบราชการนิยมชมชอบแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประเภทนี้ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นผลลัพธ์ถือเป็นความสำคัญในระดับรองลงไป เพราะเขามีความเชื่อว่า เมื่อป้อนสิ่งที่ดีเข้าไปในระบบการผลิตสินค้าหรือบริการแล้ว ผลลัพธ์ย่อมออกมาดีมีคุณภาพ การที่องค์กรของราชการให้ประเมินผลที่ปัจจัยพฤติกรรมการทำงาน เพราะยึดมั่นในแนวคิดที่มาจากคน(คุณลักษณะและชาติตระกูล) เราจึงได้ยืนอยู่บ่อยครั้ง งานราชการนั้นมันคงขอให้ปฏิบัติตามกฎกติกา และขั้นตอนของระเบียบกฎหมายเป็นใช้ได้ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวัดจากพฤติกรรมจึงตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ปัจจัยป้อนเข้าน่าจะเป็นการเพียงพอแล้ว ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ก็สามารถใช้เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดผลลัพธ์เป็นหลัก เป็นแบบการประเมินตามความสำเร็จของเป้าหมาย ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อต้องการประเมินความสำเร็จของงานภายใต้ระบบการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) เป็นลักษณะการทำงานที่ต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเอง หรือกำหนดเป้าหมายของฝ่ายงานและภารกิจขององค์กร การประเมินผลจะไม่สนใจพฤติกรรมในการ

ทำงาน แต่จะมุ่งหวังไปที่ผลลัพธ์ของงานและใช้ผลลัพธ์เป็นเครื่องวัดความสำเร็จของงาน และต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานและติดตาม ซึ่งจะเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน เพราะในกรณีที่มีเหตุการณ์ที่คาดคิดไม่ถึงมากระทบ จะได้ทำการแก้ไขหรือปรับแผนปฏิบัติงาน เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน และตอบแทนด้านอื่น ๆ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545: 221) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน

ในการศึกษากระบวนการประเมินผลบุคคลในการปฏิบัติงานของฮอร์เบิร์ต และเพื่อนร่วมงาน (Herbert H. Meyer and other. อ้างถึงใน เพชรสิริ เหลืองไพโรจน์. 2542: 39) พบว่าการประเมินอย่างเป็นทางการโดยผู้บริหารมักจะไม่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลที่ถูกตำหนิอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาครั้งหนึ่งหรือสองครั้งในหนึ่งปี มีแนวโน้มที่จะกลายเป็นการป้องกันตัวและไม่พอใจผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ภายหลังจากการประเมินมีแนวโน้มที่จะลดลง กระบวนการในการประเมินผลมีดังต่อไปนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลายอย่าง แต่องค์กรหรือหัวหน้างานควรกำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองไว้ให้ชัดเจน เพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เช่น ถ้าต้องการประเมินผลเพื่อใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาขึ้นเงินเดือน ก็อาจเน้นผลงาน

2) เลือกวิธีการประเมินผลที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์กร วิธีการต่าง ๆ นั้น บางวิธีการอาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และไม่นำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ จึงต้องมีการคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งอาจใช้หลายวิธีการผสมกันก็ได้ ในองค์กรที่มีการจัดระบบการประเมินผลอยู่ก่อนแล้ว การเลือกวิธีการประเมินผลอาจเริ่มจากการวิเคราะห์วิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันว่าสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้หรือไม่ หากยังไม่อาจตอบสนองได้ดีพอจะมีวิธีใหม่ที่ดีกว่า หรือใช้วิธีการอื่นเสริมได้อย่างไรทั้งนี้ควรมีการปรึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารองค์กรผู้ทำหน้าที่ประเมินและฟังความเห็นผู้ถูกประเมิน

3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานจะเป็นหัวใจสำคัญที่ใช้วัดผลการประเมิน การกำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องการ จึงต้องให้สอดคล้องกับลักษณะงานและเป้าหมายที่ต้องการจากการทำงานของพนักงาน การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานควรกำหนดให้เป็นที่ยอมรับทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยอาจกำหนดจากสถิติ

ย้อนหลัง หรือการเปรียบเทียบกับงานอื่นที่คล้ายคลึงกัน หรือกำหนดโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ คาดคะเนผลงาน โดยการศึกษาการเคลื่อนไหวในการทำงานเมื่อเทียบกับเวลาที่ได้ องค์กรประกอบ ของมาตรฐานในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ปริมาณของงานในเวลาที่กำหนด คุณภาพของงานที่ ต้องการโดยอยู่ในเกณฑ์ของความเชื่อถือถูกต้องตามมาตรฐาน และลักษณะที่แสดงออกในทาง ปฏิบัติ เช่น ความรับผิดชอบในงาน การรักษาวินัยการทำงานร่วมกับคนอื่น การแสดงความคิดเห็น ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ความคิดริเริ่ม ทักษะติดต่องานและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของมาตรฐานที่ต้องการ และมีการให้น้ำหนักในการกำหนดค่า งานเพื่อการประเมินผลอย่างชัดเจนโดยทั่วไป แบบฟอร์มการประเมินผลจะมี 3 แบบ คือ

(1) แบบคุณลักษณะ เป็นแบบที่พิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคคลตลอดจน ค่านิยมและสิ่งจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ มักใช้ในการ คัดเลือกคน เพื่อการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

(2) แบบพฤติกรรม เป็นการพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การมาทำงาน การทำงานร่วมกับคนอื่น การติดต่อลูกค้า การปรับตัว ลักษณะการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะช่วยให้ เห็นข้อความปรับปรุงที่นำไปใช้ในการจัดการฝึกอบรม

(3) แบบประสิทธิผล เป็นการดูงานที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนดไว้ทั้งในรูปปริมาณ คุณภาพ เวลา และประสิทธิผล ซึ่งใช้ประโยชน์ในการควบคุม ติดตาม งานและพิจารณาความดี ความชอบ การกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลควรใช้ให้ถูกต้องกับ วัตถุประสงค์ อย่างไรก็ดีแบบฟอร์มอาจมีหลายแบบผสมกัน และมีวัตถุประสงค์หลายด้านก็ได้

4) การทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้ถูก ประเมิน และผู้ที่นำผลการประเมินไปใช้ ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องได้รับทราบจุดมุ่งหมายในการ ประเมิน วิธีการประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน และระยะเวลาที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนต่าง ๆ ในการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้องตรงกับ วัตถุประสงค์ ทั้งนี้ผู้ประเมินผล ควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมด้วย คือ เป็นผู้มีความรู้และสติปัญญาดี ไม่ลำเอียง มีความสามารถทางวิชาการที่มีอารมณ์มั่นคง มีประสบการณ์ มีความรอบรู้ มีความ ยุติธรรมและเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี การประเมินผลที่มีผู้ประเมินหลายคนตามสายงาน หรือการประเมินผลโดยคณะกรรมการผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลก็ต้องได้รับรู้รับทราบข้อมูล เกี่ยวกับการประเมินผลโดยทั่วถึงกัน เป็นแนวทางเดียวกันด้วย สำหรับผู้ถูกประเมินผลควรได้รับ ทราบถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดผลในงานของตนเอง ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ การปฏิบัติงาน และอื่น ๆ เพื่อจะได้สามารถปรับปรุงตัวเองให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หน่วยงานที่จะนำ ผลการประเมินไปใช้ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายฝึกอบรม

หรือหน่วยงานอื่น ๆ จะต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน สามารถวิเคราะห์ผลของการประเมินและนำผลไปใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงานได้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลให้ชัดเจน และให้หน่วยงานต่าง ๆ ยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างถูกต้อง รวมทั้งให้ผลที่สืบเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความดี ความชอบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หน้าที่การงาน

5) การประเมินผล การประเมินผลก็คือการรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ลักษณะการทำงาน และพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ข้อที่ควรระมัดระวังในการประเมินผลก็คือ ผู้ประเมินควรจะได้ทราบข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลด้วยตัวเอง โดยอาจมาจากการสังเกตหรือการตรวจสอบจากรายงานเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน นอกจากนี้การประเมินผลควรได้เป็นไปอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติ เพื่อส่งผลไปสู่การปรับปรุงคนและการปรับปรุงงานอย่างแท้จริง ในการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลแบบฟอร์มนั้นควรสอดคล้องกับประเภทของผู้ถูกประเมิน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น แบบประเมินผลสำหรับพนักงานทั่วไป ควรแตกต่างจากแบบประเมินผลสำหรับผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินผลสำหรับพนักงานขาย ควรแตกต่างจากแบบประเมินผลสำหรับพนักงานในสำนักงาน หลักเกณฑ์ในการตีค่าการประเมินออกมาเป็นคะแนนนั้น ผู้ประเมินควรจะใช้มาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการประเมินเป็นที่เชื่อถือยอมรับ และสามารถเปรียบเทียบกันได้ระหว่างหน่วยงาน ทั้งนี้อาจมีการจัดการฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง สำหรับระยะเวลาในการประเมินนั้น แม้โดยปกติจะมีการประเมินปีละครั้งหรือปีละ 2 ครั้ง แต่ผู้ประเมินควรมีประวัติผลการปฏิบัติงาน หรือมีบันทึกหลักฐานการปฏิบัติงานตลอดทั้งปี ประกอบกับทะเบียนประวัติพนักงาน แบบแสดงลักษณะงานและแผนภูมิโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้การประเมินผลนั้นไม่เป็นเรื่องซีเจเพาะในช่วงเวลาที่มีการประเมินผลเท่านั้น การจัดทำบันทึกการปฏิบัติงานนี้ จะทำให้การประเมินผลเป็นไปด้วยความรอบคอบไม่เร่งรัด และประเมินผลได้ตรงกับความเป็นจริง

6) การวิเคราะห์ผลการประเมิน เมื่อมีการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินควรวิเคราะห์ผลที่ได้ เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นต่อไป ตามแนวทางดังนี้

ถ้าผลการประเมินปรากฏว่าการปฏิบัติงานดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้ประเมินควรชี้แนะให้พนักงานพยายามรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว หาทางพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป

ถ้าผลการปฏิบัติงานมีค่าพอดีหรือใกล้เคียงกับมาตรฐาน ผู้ประเมินควรชี้แนะให้พนักงานได้เห็นถึงข้อบกพร่อง เพื่อปรับปรุงงานให้สูงกว่ามาตรฐาน

ถ้าผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ประเมินควรได้ศึกษาสาเหตุแล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข เช่น ถ้าสาเหตุมาจากการขาดทักษะหรือความชำนาญงาน ก็ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม หรือโยกย้ายไปทำงานอื่นที่จะทำได้ดีกว่า แต่ถ้าไม่มีการพัฒนาให้ดีขึ้นได้ก็อาจต้องใช้การเลิกจ้าง แต่ถ้าสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้ประเมินควรหาทางกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ โดยการชี้แจงข้อเท็จจริงช่วยเหลือในการขจัดปัญหาอุปสรรค หรือข้อขัดข้องที่เป็นสาเหตุของการไม่มีกำลังใจในการทำงานนั้น เพื่อให้พนักงานมาปรับปรุงการทำงานของตน

7) การนำผลการประเมินไปใช้ ผลการประเมินนั้นอาจนำไปใช้ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ดังต่อไปนี้

ใช้ในการปรับเงินเดือนประจำปี โดยถือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นหลักการเพิ่มเงินเดือน

ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ใช้ในการโยกย้าย เมื่อเห็นว่าพนักงานมีปัญหาในการทำงานไม่เหมาะสมในการทำงานในตำแหน่งนั้นต่อไป ก็ควรโยกย้ายไปทำงานอื่นที่เหมาะสมกว่า

ใช้ในการสรรหาและคัดเลือก เป็นการนำผลการประเมินไปใช้พิจารณา ผู้ที่รับมาทดลองงานว่าเหมาะสมที่จะรับเป็นพนักงานหรือไม่ในตำแหน่งใด

ใช้ในการวางแผนฝึกอบรม ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างไร ในด้านใดบ้าง จุดอ่อนของพนักงานโดยทั่วไปอยู่ตรงไหน ซึ่งหน่วยงานในการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมได้ต่อไป

ใช้ในด้านอื่น เช่น การวางแผนกำลังคน การพัฒนาระบบงาน การลดจำนวนคนงาน และอื่น ๆ เพื่อปรับองค์การให้อยู่รอดภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สรุปได้ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นที่ยอมรับ โดยไม่ถูกวิจารณ์เกณฑ์ที่นำมาใช้วัดนั้นอาจไม่เหมาะสมหรือวิธีการประเมินที่นำมาใช้นั้นมีความยุ่งยาก หรือระบบการประเมินผล ไปให้ความสนใจที่แบบฟอร์มมากกว่าสาระหรือวิธีการประเมินที่นำมาใช้ ต้องใช้เวลามากในการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีความยุ่งยากในการจัดทำ เพื่อให้การเลือกวิธีการประเมินได้เหมาะสมและมีการยอมรับระบบการประเมินมากขึ้น

3. ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

3.1 ข้อมูลของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) เดิมมีชื่อว่า "บริษัท ธนาคารนครหลวงแห่งประเทศไทย จำกัด" ก่อตั้งขึ้นในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ต่อสำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัทเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2484 จดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัท เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2484 ด้วยเงินทุนครั้งแรก 1 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นหุ้นๆ ละ 100 บาท จำนวน 10,000 หุ้น ได้เปิดดำเนินการธุรกิจธนาคารตั้งแต่วันที่ 24 พฤษภาคม 2484 โดยสำนักงานใหญ่แห่งแรกตั้งอยู่ที่อาคารเลขที่ 5 ถนนราชดำเนินกลาง เขตพระนคร แขวงชนะสงคราม กรุงเทพฯ (ปัจจุบันเป็นธนาคารนครหลวงไทย สาขาราชดำเนิน) ซึ่งในวันเปิดธนาคารฯ นั้นได้เชิญหลวงประดิษฐมนูธรรม (นายปรีดี พนมยงค์) ขณะนั้นเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เป็นประธานในพิธีเปิดที่ทำการ ต่อมาเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2484 ธนาคารนครหลวงไทยได้รับตราตั้งพระราชทาน โปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้เป็นธนาคารอยู่ในพระบรมราชูปถัมภ์ มายาวนานถึง 60 ปี รวมทั้งได้รับพระมหากรุณาธิคุณพระราชทาน เครื่องหมาย "พระมหามงกุฎ" เป็นสัญลักษณ์ ประจำธนาคารฯ ตราบจนถึงปัจจุบัน

ในระยะก่อตั้งนั้น นายฉวี โกมลิกิตติ ทำหน้าที่เป็นรักษาการผู้จัดการของธนาคารฯ มีพนักงานทั้งหมด 17 คน ต่อมาในปี 2487 ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด ได้ย้ายสำนักงานใหญ่มาตั้งอยู่ ณ เลขที่ 13 ถนนอนุวงศ์ แขวงจักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร และได้สร้างอาคารเพิ่มขึ้นใหม่เพื่อใช้ทำการแทนอาคารเก่าเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2506 โดยมีนายฉวี โกมลิกิตติ เป็นผู้จัดการ นายพร โกมลิกิตติ เป็นรองผู้จัดการ และนายยิ้ม วีระกิตติ เป็นผู้ช่วยผู้จัดการ

วันที่ 14 เมษายน 2524 ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด ได้ย้ายสำนักงานใหญ่ มาตั้งอยู่ ณ เลขที่ 1101 ศูนย์การค้าเมโทร ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพมหานครและทำพิธีเปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ 24 พฤษภาคม 2524 ซึ่งเป็นอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคาร มาจนถึงปัจจุบันนี้ ธนาคารได้ขยายการเปิดสาขาทั้งในกรุงเทพมหานครและเขตภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง (ธนาคารได้สถาปนาก่อตั้งเป็นทางการใน วันที่ 24 พฤษภาคม 2484 และถือว่าในวันดังกล่าวเป็นวันครบรอบวันสถาปนาของธนาคาร)

ธนาคาร ได้นำหุ้นสามัญเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2537 ได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน และเปลี่ยนชื่อเป็น “ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)”

วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2541 ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างคณะกรรมการใหม่ โดยมีนายศิววงศ์ จังคศิริ เป็นประธานกรรมการและประธานกรรมการบริหาร และมีนายสมโภชน์ อินทรานุกูล เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ และในวันเดียวกันนั่นเอง ธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีคำสั่งให้ธนาคารนครหลวงไทยลดทุนจำนวน 5,548 ล้านบาท จากเดิมที่มีทุนเรียกชำระแล้วจำนวน 6,164 ล้านบาท เหลือมูลค่าหุ้นจำนวน 616 ล้านบาท โดยวิธีการลดมูลค่าหุ้นจาก 10 บาท คงเหลือ 1 บาท และให้เพิ่มทุน โดยให้กองทุนเพื่อการฟื้นฟูฯ ซื้อหุ้นเพิ่มทุนอีกจำนวน 20,000 ล้านบาท ส่งผลให้ธนาคารมีเงินกองทุนทั้งสิ้น 20,616.392 ล้านบาท และมีเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงที่ระดับร้อยละ 10 โดยมีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูฯ เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในสัดส่วนร้อยละ 97

วันที่ 31 สิงหาคม 2541 ธนาคารแห่งประเทศไทย มีคำสั่งให้ธนาคารลดทุน โดยวิธีการลดมูลค่าหุ้นที่ตราไว้จากหุ้นละ 10 บาท คงเหลือหุ้นละ 0.01 บาท และให้เพิ่มทุนอีกจำนวน 31,400 ล้านบาท ส่งผลให้กองทุนฟื้นฟูฯ ถือหุ้นในอัตราส่วนร้อยละ 99.998 ของทุนชำระแล้ว

วันที่ 29 กันยายน 2542 ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร มีมติแต่งตั้งนายอังคณา วรทรัพย์ เป็นประธานกรรมการธนาคาร แทนนายศิววงศ์ จังคศิริ ที่ลาออก และแต่งตั้งนายสมโภชน์ อินทรานุกูล อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ ที่ครบเกษียณอายุเป็นประธานกรรมการบริหาร พร้อมทั้งแต่งตั้งนายไพฑูรย์ กิจสำเร็จ เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ทั้งนี้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2542

วันที่ 14 มิถุนายน 2544 ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร ได้มีมติแต่งตั้งนายสมพล เกียรติไพบูลย์ เข้าดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและประธานกรรมการบริหาร

วันที่ 21 มิถุนายน 2544 คณะกรรมการธนาคารฯ มีมติแต่งตั้งนายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์ เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ตั้งแต่วันที่ 5 กรกฎาคม 2544

วันที่ 29 มีนาคม 2545 ธนาคารแห่งประเทศไทยโดยคำแนะนำของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้ประกาศให้ความเห็นชอบให้โอนกิจการของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ให้กับธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2545 เป็นต้นไป โดยสำนักงานและสาขาของธนาคารทั้งสองแห่งยังคงเปิดดำเนินการต่อไปตามปกติในชื่อธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

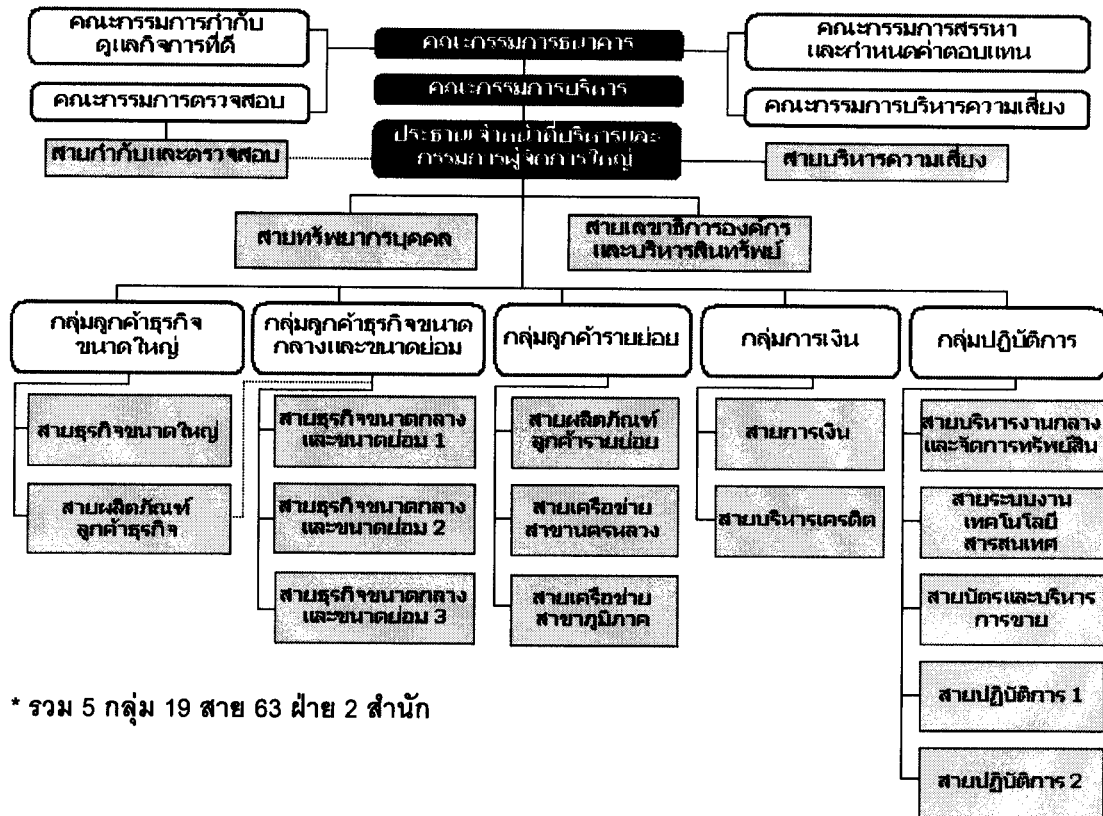
ภายหลังการควบรวมกับธนาคารศรีนคร ธนาคารได้นำหุ้นกลับเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์เมื่อเดือนธันวาคม 2546 มีหุ้นที่ทำการซื้อขายอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ โดยใช้ชื่อ “SCIB”

มีชื่อเรียกภาษาอังกฤษว่า Siam City Bank Ltd. ปัจจุบันเป็นธนาคารขนาดใหญ่อันดับ 7 ในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2552 มีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 21,128 ล้านบาท มีสินทรัพย์รวมจำนวน 413,833 ล้านบาท มีสาขาทั่วประเทศ 409 สาขา ให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็น “Right Business Partner for Life” กล่าวคือ เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่ให้บริการอย่างครบวงจรและยั่งยืน ธนาคารได้กำหนดพันธกิจหลัก 3 ข้อ คือ

1. สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง
2. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการปรับโครงสร้างพื้นฐาน และ
3. เพิ่มประสิทธิภาพช่องทางจัดจำหน่าย

ในด้านโครงสร้างองค์กรของธนาคารมีลักษณะเป็นรูปปิรามิด (Pyramid Shaped Organization) ที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวจักรสำคัญในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้กำหนดนโยบายและสั่งการตามสายการบังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติซึ่งอยู่ในสายการบังคับบัญชาระดับรองๆ ลงมา ทำให้เกิดมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ บทบาทของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างถูกมองในลักษณะมีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นผู้มีส่วนอย่างมากในการสร้างคุณค่าในกระบวนการของลูกโซ่คุณค่า (Value Chain) และมีส่วนโดยตรงในการสร้างความพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า โดยที่ผู้บริหารระดับรองและหรือหัวหน้างานซึ่งอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาจะต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ให้การสนับสนุนและแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีกลไกและเครื่องมือในการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และหรือบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2.6



* รวม 5 กลุ่ม 19 สาย 63 ฝ่าย 2 สำนัก

ภาพที่ 2.6 โครงสร้างธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

ตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นแต่ละองค์กรจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมเอาแนวคิดของการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานกับวิธีการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรจนถึงระดับพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และจะได้นำผลประเมินของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กร และนำไปเชื่อมโยงกับการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามเป้าหมายหรือทิศทางที่กำหนดไว้

กลไกที่ครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับในองค์กร ได้แก่

- 1) กลไกในการทบทวนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน จนถึงพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน
- 2) กลไกในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับตำแหน่งงานต่างๆ
- 3) กลไกในการให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance Bonus รวมถึงการเลื่อนตำแหน่ง และการบริหารความก้าวหน้า (Career Path Management)

สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ

- 1) ปัจจัยด้านผลลัพธ์ของการทำงานที่จะกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators หรือ KPIs)
- 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมและความสามารถ หรือ Competency ซึ่งหมายถึง ทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ และความสามารถของพนักงานที่แสดงออกมาในพฤติกรรมการทำงาน ที่มีความแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน

หลักเกณฑ์และแนวทางในการกำหนด KPIs

KPIs เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในระบบการบริหารงานยุคนี้ มีความหมายครอบคลุมถึงตัววัดผล (Measurement) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ หรือ ผลที่ได้จากงานที่ต้องการจะวัด และตัวเลขเป้าหมาย (Target) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินว่าการทำงานประสบความสำเร็จหรือไม่ หรือประสบความสำเร็จในระดับใดเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการ สำหรับธนาคารมีแนวทางในการกำหนด KPIs ดังนี้คือ

- 1) ใช้หลัก **SMART** ในการกำหนดผลลัพธ์ของงานที่ต้องการวัดผล กล่าวคือ ผลลัพธ์นั้นจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

Specific = มีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัดอย่างชัดเจน มีความเข้าใจตรงกันทั้งองค์กร ไม่กำกวม หรือก่อให้เกิดการตีความที่ผิดพลาด

Measurable = สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นได้ และนำไปใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

Actionable	=	สามารถดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง
Relevant	=	มีความสอดคล้อง สนับสนุนเป้าหมาย และภารกิจขององค์กร หรือของหน่วยงาน
Timeframe	=	สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด

2) KPIs ทุกตัวของธนาคารจะต้องมีการกระจาย หรือส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจนถึงระดับส่วนหรือสาขา

3) ในแต่ละหน่วยงานอาจจะมี KPIs ของตนเองที่ไม่ใช่ KPIs ของธนาคารโดยตรง แต่จะต้องมีส่วนสนับสนุนให้เป้าหมายของธนาคารประสบความสำเร็จ

4) การกำหนดค่าเป้าหมาย หรือ Target จะกำหนดเป็นช่วงของตัวเลข จะไม่กำหนดเป็นตัวเลขใดตัวเลขหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง และแต่ละช่วงมีความห่างเท่ากัน

เมื่อมีตัววัดผลที่ชัดเจน และมีตัวเลขเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลแล้ว จะกำหนดคะแนนให้สำหรับผลลัพธ์ที่ทำได้จริงเทียบกับค่าเป้าหมายเป็น 5 ระดับ ได้แก่

5 คะแนน	=	Outstanding Performance	หมายถึง	มีผลงานยอดเยี่ยม
4 คะแนน	=	Exceed Expectation	หมายถึง	ทำได้เกินกว่าเป้าหมาย
3 คะแนน	=	Meet Expectation	หมายถึง	ทำได้ตามเป้าหมาย
2 คะแนน	=	Under Expectation	หมายถึง	ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
1 คะแนน	=	Low Performance	หมายถึง	มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก หรือทำไม่ได้

แนวทางในการกำหนด KPIs จะเริ่มต้นจากการกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ตามด้วยการกำหนดกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) พร้อมด้วยเป้าหมายการทำงาน (Target) ในระดับธนาคารก่อน เพื่อใช้ในการวัดผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของธนาคารตามที่ได้กำหนดไว้ หลังจากนั้น จึงนำเป้าหมายระดับธนาคารมากระจาย หรือส่งต่อไปเป็นเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน และกำหนดเป็น KPIs สำหรับหน่วยงานต่างๆ ตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กรจนถึงระดับของพนักงานแต่ละคน ซึ่งต้องดำเนินการอย่างสอดคล้องกัน

ทั้งนี้ การกำหนด KPIs สำหรับผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ระดับฝ่าย/ศูนย์/สำนักขึ้นไปจนถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ จะใช้หลักการประเมินผลมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่การกำหนด KPIs สำหรับระดับส่วน/สาขา และระดับพนักงานรายบุคคล จะใช้หลักเน้นผลลัพธ์จากภาระหน้าที่ของงาน หรือ โครงการที่รับผิดชอบ โดยผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าส่วน/ผู้จัดการสาขาจะกำหนด KPIs ของตัวเองขึ้นมาก่อน และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดในสังกัด

จะร่วมกันรับผิดชอบ KPIs ดังกล่าว เพื่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมซึ่งมุ่งผลสำเร็จ และจุดหมายเดียวกัน

การประเมินปัจจัยที่เกี่ยวกับทักษะความสามารถ (Competency)

การประเมิน Competency เป็นการวัดพฤติกรรมที่ผู้ถูกประเมินแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยประเมินทุกช่วงระยะเวลา 6 เดือนตามรอบของการประเมินผลการประเมิน Competency เป็นการประเมินในเชิงคุณภาพ โดยมีการกำหนดกรอบและหลักเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนไว้ เพื่อให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเข้าใจร่วมกันถึงผลคะแนนที่เกิดขึ้นจากการประเมินแต่ละหัวข้อ

สมรรถนะ (Competency) สำหรับใช้เป็นปัจจัยในการประเมินผลงาน ดังนี้

1) Core Competency หมายถึง พฤติกรรม หรือความสามารถหลักที่พนักงานทุกคน ทุกระดับต้องมีร่วมกัน เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ใช้ประเมินพนักงานทุกระดับ กำหนดให้มี 5 เรื่อง ได้แก่

- (1) ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน (Accountability)
- (2) การทำงานเป็นทีม (Family Teamwork)
- (3) ความซื่อสัตย์ (Integrity)
- (4) การพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง (Open To Change)
- (5) ความมีระเบียบวินัย (Discipline)

2) Managerial Competency หมายถึง พฤติกรรมในเชิงการบริหารจัดการทั้งเรื่องงาน และเรื่องบุคลากร ใช้ประเมินพนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานทุกระดับ กำหนดให้มี 3 เรื่อง ได้แก่

- (1) การสอนงาน (Coaching)
- (2) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- (3) การจูงใจ (Motivation)

ทักษะ และพฤติกรรมที่กำหนดไว้ใน Competency แต่ละข้อ จะแตกต่างกันตามระดับตำแหน่งและความรับผิดชอบของพนักงาน โดยสามารถแจกแจงได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

- | | |
|-----------|--|
| ระดับ 1 = | เกณฑ์สำหรับเจ้าหน้าที่ |
| ระดับ 2 = | เกณฑ์สำหรับหัวหน้าส่วน/ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า |
| ระดับ 3 = | เกณฑ์สำหรับผู้จัดการฝ่าย/รองผู้จัดการฝ่าย หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า |
| ระดับ 4 = | เกณฑ์สำหรับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ |

เมื่อกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินปัจจัยเกี่ยวกับ Competency แต่ละหัวข้ออย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งองค์กรแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แสดงออกในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาพฤติกรรมเหล่านั้นใน 2 มิติ ได้แก่ มิติของความครบถ้วนสมบูรณ์ของพฤติกรรมที่แสดงออก (Completeness) และมิติของความชัดเจนและสม่ำเสมอของการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว (Consistency) พร้อมๆ กัน โดยระดับของการประเมินแต่ละด้านจะมี 3 ระดับเท่ากัน กล่าวคือ

ด้านความครบถ้วนของพฤติกรรมที่แสดงออก มีระดับการประเมิน 3 ระดับ ได้แก่

3	คะแนน	=	เป็นประจำสม่ำเสมอ
2	คะแนน	=	ปานกลาง
1	คะแนน	=	น้อยมาก

ด้านความสม่ำเสมอของการแสดงพฤติกรรม มีระดับการประเมิน 3 ระดับ ดังนี้

3	คะแนน	=	แสดงออกเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด
2	คะแนน	=	แสดงออกครึ่งหนึ่งของเกณฑ์ที่กำหนด
1	คะแนน	=	แสดงออกเพียงบางข้อ

ดังนั้น ผู้ที่จะได้รับคะแนนการประเมินปัจจัยด้าน Competency สูง นอกจากจะต้องมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ยังต้องแสดงออกอย่างสม่ำเสมอด้วย ตารางการประเมิน Competency ตามตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ตารางประเมินสมรรถนะใน 2 มิติ

ตารางประเมิน Competency		ความครบถ้วนของพฤติกรรมที่แสดงออก		
		แสดงออกบางข้อ	แสดงออกครึ่งหนึ่งของเกณฑ์ที่กำหนด	แสดงออกเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด
ความสม่ำเสมอของการแสดงพฤติกรรม	ประจำสม่ำเสมอ	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
	ปานกลาง	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน
	น้อยมาก	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน

การสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีโดยพิจารณาจาก KPIs และ Competency ดำเนินการปีละครั้ง คือ การประเมินผลกลางปีสำหรับช่วงเดือนมกราคม – มิถุนายน และ การประเมินผลปลายปี สำหรับช่วงเดือนกรกฎาคม – ธันวาคม โดยมีข้อแตกต่างเล็กน้อยสำหรับรอบระยะเวลาที่ประเมินในช่วงปลายปีระหว่าง ปัจจัยที่เป็น KPIs และปัจจัยที่เป็น Competency ตามตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 รอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ปัจจัย	รอบระยะเวลาสำหรับการประเมินแต่ละครั้ง	
	ประเมินผลกลางปี	ประเมินผลปลายปี
KPIs	มกราคม - มิถุนายน	มกราคม - ธันวาคม
Competency	มกราคม - มิถุนายน	กรกฎาคม - ธันวาคม

การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้งโดยประเมินทั้ง KPIs และ Competency แต่วัตถุประสงค์ของการประเมินจะต่างกันดังนี้

1) การประเมินโดยใช้ KPIs

(1) ช่วงครึ่งปีแรก (มกราคม – มิถุนายน) เป็นการประเมินผลงานที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายครึ่งปีแรกที่ตั้งไว้ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการกระตุ้น ติดตาม ปรับปรุง ผลงานและวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของทั้งปีได้ในอีก 6 เดือนข้างหน้า

(2) ช่วงครึ่งปีหลัง (มกราคม – ธันวาคม) เป็นการประเมินผลงานรวมที่ทำได้จริงทั้งปีเปรียบเทียบกับเป้าหมายทั้งปีที่ตั้งไว้ และจะนำคะแนนของการประเมินในครั้งนี้ไปพิจารณาประกอบการขึ้นเงินเดือนและโบนัส

2) การประเมินโดยใช้ Competency

เป็นการประเมินพฤติกรรมที่ธนาคารพึงประสงค์ให้พนักงานแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยจะประเมินทุก 6 เดือน และนำคะแนนที่ได้แต่ละครั้งไปรวมกับคะแนน KPIs ปลายปี เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและโบนัส

ดังนั้น คะแนนประเมินประจำปีจะเป็นผลรวมของ
 คะแนนประเมินปลายปีของ KPIs (ประเมินผลงานรวมทั้งปี)
 คะแนนประเมินกลางปีของ Competency } ประเมินพฤติกรรมรอบละ
 คะแนนประเมินปลายปีของ Competency } 6 เดือน

คะแนนประเมินสำหรับปีจ่าย KPIs และ Competency รวมกันมีคะแนนเต็มเท่ากับ 100 คะแนน จะมีการกระจายสัดส่วนหรือน้ำหนักคะแนนที่แตกต่างกัน ตามระดับตำแหน่งงานที่เป็นตัวกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานนั้นๆ กล่าวคือ ระดับผู้บริหาร ตั้งแต่ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนขึ้นไป จะมีน้ำหนักคะแนน KPI ต่อ น้ำหนักคะแนน Competency ในสัดส่วน 70:30 เนื่องจากธนาคารคาดหวังให้พนักงานระดับผู้บริหารเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงสำคัญในการผลักดันผลงานให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่สำหรับพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ จะมีสัดส่วนหรือน้ำหนักของคะแนน KPIs ที่ลดหลั่นลงไปตามระดับ และในขณะเดียวกันมีน้ำหนักของคะแนน Competency สูงขึ้น เพื่อปลูกฝังให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ซึ่งธนาคารได้แบ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ระดับพนักงาน	น้ำหนักคะแนน KPI	น้ำหนักคะแนน Competency
ระดับ 6-7	ร้อยละ 60	ร้อยละ 40
ระดับ 4-5	ร้อยละ 40	ร้อยละ 60

จากหลักเกณฑ์ข้างต้น คะแนนรวมของการประเมินผลปลายปีของผู้ถูกประเมินจะ
 ได้จากการรวมคะแนนของการประเมินผลกลางปีและการประเมินผลปลายปี ตามตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 คะแนนรวมของการประเมินผลการปฏิบัติงานปลายปี

	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่ ระดับ 6-7	เจ้าหน้าที่ ระดับ 4-5
คะแนนประเมิน KPIs ปลายปี	ร้อยละ 70	ร้อยละ 60	ร้อยละ 40
คะแนนประเมิน Competency กลางปี	ร้อยละ 15	ร้อยละ 20	ร้อยละ 30
คะแนนประเมิน Competency ปลายปี	ร้อยละ 15	ร้อยละ 20	ร้อยละ 30

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ผู้ถูกประเมิน ได้แก่พนักงานและผู้บริหารทุกระดับตำแหน่ง จะต้องทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัฒนธรรมขององค์กรอย่างถ่องแท้ รวมทั้งทำความเข้าใจในมาตรฐาน เป้าหมาย และความคาดหวังสำหรับการปฏิบัติงานในสายงาน/ฝ่าย/ส่วนที่ตนสังกัดจากผู้ประเมิน ซึ่งก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาในระดับถัดขึ้นไปที่จะเป็นผู้ทบทวนหรืออนุมัติผลการประเมิน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งตรวจสอบและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน และเป็นไปตามเป้าหมายหรือความคาดหวังอย่างสม่ำเสมอ ผลลัพธ์ของคะแนนประเมินที่พนักงานได้รับ ไม่เพียงแต่จะเป็นตัวกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนประจำปีหรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นแล้ว ยังเป็นตัวกำหนดโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance Bonus อีกด้วย ตามตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 หลักการและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน

การประเมิน	องค์ประกอบ	ระดับการประเมิน	คะแนน	Forced Ranking (การประเมินผลแบบการใช้โควตา)	การนำไปใช้งาน
ผลการปฏิบัติงาน	-KPIs ตามผลลัพธ์ที่องค์การคาดหวังในแต่ละตำแหน่งสอดคล้องกับKPIs องค์การ	ประเมิน 5 ระดับ - สูงกว่าเป้าหมายมาก - สูงกว่าเป้าหมาย - ได้ตามเป้าหมาย - ต่ำกว่าเป้าหมาย - ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	คะแนน 100 คะแนน 90 ขึ้นไป A 80-89.99 B 70-79.99 C ต่ำกว่า 70 D,E ไม่มี Forced Ranking	ไม่มี	-ขึ้นเงินเดือนตามเกรด -Bonus ตามเกรด
ศักยภาพ	ความรู้/ทักษะ/พฤติกรรม	ประเมิน 3 ระดับ - สูงกว่ามาตรฐาน - ได้ตามมาตรฐาน - ต้องพัฒนาเพิ่มเติม	ไม่มีคะแนนเป็นการประเมินเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาพนักงานให้เหมาะสมตามตำแหน่ง และเพื่อความก้าวหน้าต่อไป	ไม่มี	ปรับชั้นเลื่อนตำแหน่งตามผลการปฏิบัติงานและความพร้อม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อลงกรณ์ มีสุทธา (2540) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็น ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในภาพรวม อยู่ใน ระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน ต้องปรับปรุง 1 ด้าน มากที่สุด คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยม ระหว่างกลุ่มผู้บังคับบัญชา กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาบางส่วนเห็นว่าควรมีการปรับปรุง 2) ปัจจัยที่ควรใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใน 8 อันดับ คือ ความเอาใจใส่งานและรับผิดชอบงาน การใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ คุณภาพของงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความร่วมมือในงาน ความรอบรู้ในงาน และความซื่อสัตย์ 3) ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) พฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยมของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) เมื่อควบคุมตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลที่ละตัวแปรและทั้งหมด รวมทั้งตัวแปรอิสระอื่นๆ ที่มีผล พบว่า (1) ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) พฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยมของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับการยอมรับ หรือ การเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับ หรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) ความรู้ความเข้าใจในหลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) พฤติกรรมใน การปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยม (3) ระดับการศึกษา โดยความรู้ความเข้าใจสามารถอธิบายการผันแปรของการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยม และระดับการศึกษาจะสามารถอธิบาย การยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมิน ได้เพิ่มขึ้น ตามลำดับ

จิรัฏฐ์ มากสินธ์ (2547) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา : สาขาในสำนักงานเขต 8 ผลการศึกษา โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สรุปได้ดังนี้ 1) ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องหน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางพิจารณาการพัฒนา

และเลื่อนตำแหน่งฐานะให้กับพนักงาน 2) ด้านแบบที่ใช้ในการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องควรมีการชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3) ด้านตัวบุคคลที่จะประเมิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องบุคคลที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมิน 4) ด้านวิธีการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการรักษาความลับขององค์กรและผู้บังคับบัญชามีความจำเป็น และ 5) ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องพึงพอใจกับการได้รับรางวัล การยกย่องจากธนาคารเมื่อทำผลงานได้ตามเป้าหมาย ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพ พบว่า 1) พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็น โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในด้านวัตถุประสงค์ในการประเมินแบบที่จะใช้ในการประเมิน วิธีการประเมิน และด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์ 2) พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็น โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็น โดยภาพรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน และ 4) พนักงานที่มีเงินเดือนต่างกัน มีความคิดเห็น โดยภาพรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ปิวย อวิโรธนานนท์ และปิยามาศ เจริญสิน (2547) ศึกษาเรื่อง แนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดีดีเค (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กรได้ก่อให้เกิดปัญหาในระหว่างการดำเนินการของระบบหลายประการ อาทิ เช่นพนักงานไม่สามารถมองเห็นถึงผลประโยชน์และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลที่แท้จริงว่าจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร เนื่องจากยังไม่มี ความเข้าใจในแนวคิดของระบบในภาพรวม และทัศนคติที่เป็นลบของบุคลากรต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นการเพิ่มงานและเสียเวลา จึงเป็นเหตุให้การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในบริษัท ยังไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จเท่าที่ควร

พรศิริ บัวผ่อง (2548) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นด้วยกับความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความไม่แน่ใจในด้านประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บริษัทกำหนดขึ้น มีความไม่แน่ใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตาม อายุ รายได้ ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด พบว่าพนักงานที่มีอายุ มี

รายได้ต่อเดือน มีตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมิน โดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความ คิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ควรมีการชี้แจง ฝึกอบรม ให้พนักงานทุกคนเข้าใจในหลักการวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมถึงให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อให้การประเมินผล การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีมาตรฐาน และเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

ภาวนา พงษ์ภักดี (2548) ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของพนักงาน บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันมี ทักษะคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ลักษณะของผู้ประเมินตามการ รับรู้ของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อทักษะคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับทักษะคติต่อการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วาสนา จันทร์แสงสว่าง (2549) ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของข้าราชการต่อระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ผลการศึกษาพบว่า ใน ภาพรวมข้าราชการมีทักษะคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับบวก เมื่อทดสอบ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับทักษะคติของข้าราชการต่อระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าสถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับทักษะคติของข้าราชการ ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัญหาส่วนใหญ่ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากผู้ประเมินพิจารณาตามความรู้สึก ไม่มีความเป็น รูปธรรมและมาตรฐานเดียวกัน ข้าราชการจึงเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาควรที่จะชี้แจงให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และ ยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

วันชัย ผดุงทรง (2550) ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของข้าราชการทหารต่อระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบก : ศึกษากรณีกรมสารบรรณทหารบก ผลการศึกษาพบว่า ทักษะคติของข้าราชการทหารกรมสารบรรณทหารบกต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ ในเกณฑ์เห็นด้วยมาก และต่อแบบประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยมาก และเมื่อ

ทดสอบความแตกต่างของตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปรกับทัศนคติต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า เมื่อจำนวนปีรับราชการต่างกัน จะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเพียง 1 ตัวแปร แสดงให้เห็นว่าระบบการประเมินผลของกองทัพบกในทัศนคติของข้าราชการทหารกรมสารบรรณทหารบก ยังมีความเหมาะสมในระดับหนึ่ง แต่ก็สมควรพิจารณาปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการนำผลการประเมินมาใช้ในการประเมินมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลในปัจจุบันอย่างเป็นทางการเพื่อ ให้ข้าราชการทหาร เห็นความสำคัญในการประเมินผล ตลอดจนการกำหนดรายละเอียดในการให้คะแนนให้มีมาตรฐานเดียวกัน

ศุทธิพงศ์ ทรงเจริญ (2550) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งงานอยู่ระดับ 6-7 ระยะเวลาการทำงาน 11-20 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 50,000 บาท ผลการศึกษา การรับรู้ของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการรับรู้ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ในด้านผู้ประเมิน ด้านผู้รับการประเมิน และด้านการประเมิน การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มี อายุ ระดับการศึกษา ระดับงาน ระยะเวลาการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีผลทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน การรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากร (Population) ที่กำหนดเพื่อใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 2,028 คน สำนักงานเลขที่ 1101 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร และ เลขที่ 2 ถนนเฉลิมเขตต์ 4 แขวงเทพศิรินทร์ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 : ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน))

1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดและกลุ่มตัวอย่าง หมายถึง ตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้เลือกศึกษาด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้วิธีของ Taro Yamane (Yamane, Taro 1973 : 1089 อ้างใน สุทธิพงศ์ ทรงเจริญ 2550 : 73) โดยขนาดถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5 % จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากรพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีวิธีการหาค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรค้างนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 (0.05)

N = ขนาดของประชากร (2,028 คน)

เมื่อแทนค่าจะได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{2,028}{1+2,028 (0.05)^2} \\ &= 334.10 \text{ คน} \approx 335 \text{ คน} \end{aligned}$$

ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 335 คน และเลือกตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกตามสัดส่วนพนักงาน 2 กลุ่มใหญ่ กลุ่มสายงานหลัก (Front Office) จากจำนวน 612 คน และ กลุ่มสายงานสนับสนุน (Back Office) จากจำนวน 1,416 คน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{เปอร์เซ็นต์ของกลุ่มตัวอย่าง} &= \frac{335 \times 100}{2,028} \\ &= 16.52\% \end{aligned}$$

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วย : คน

ลำดับ	สังกัด	ประชากร	กลุ่ม
			ตัวอย่าง
1	กลุ่มสายงานหลัก (Front Office)	612	101
2	กลุ่มสายงานสนับสนุน (Back Office)	1,416	234
รวมทั้งสิ้น		2,028	335

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาดำเนินการสร้างเครื่องมือ โดยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง โดยจะวางแนวคำถามตามประเด็นในกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และสังกัดลักษณะของคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) รูปแบบคำถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดมีคำตอบให้เลือก โดยการเรียงลำดับคะแนนของระดับความสำคัญของทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งระดับความสำคัญของทัศนคติออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งเป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยมีการกำหนดระดับความสำคัญในแต่ละข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	=	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	=	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	=	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	=	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	=	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์คะแนนที่ใช้ในการแปลความหมายกำหนดช่วงค่าเฉลี่ยตามแบบของเบสต์ (Best J.W. 1977 : 75 อ้างใน สุทธิพงษ์ ทรงเจริญ 2550 : 73) มีดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้ คือ

1. การหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถามและปรับปรุงสำนวนภาษาที่ใช้ให้ชัดเจนเหมาะสม หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาให้มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ และครอบคลุมเนื้อหาความถูกต้องของภาษาที่ใช้ด้วยวิธี (Item-Objective Congruence Index : IOC) ได้ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาเท่ากับ 0.95 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ จึงถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเที่ยงตรง

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 30 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบว่าผู้ตอบคำถามเข้าใจแบบสอบถามตรงกับผู้ศึกษา

3. การหาความเชื่อถือได้ (Reliability) นำเอาแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขเสร็จแล้วไปทำการทดสอบแบบสอบถามล่วงหน้า (Pre-test) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาไปหาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยวิธี Cronbach's Alpha ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.917 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดี (Cronbach's Alpha Coefficient, Marasculio, 1997 : 204 อ้างในสุทธิพงศ์ ทรงเจริญ 2550 : 78) จึงถือว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการศึกษาได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามโดยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

3.1 การส่งแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาเป็นผู้นำแบบสอบถามไปทำการแจกและแจ้งกำหนดวันที่ขอคืน

3.2 ในการแจกแบบสอบถาม มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบว่าไม่มีผลกระทบต่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.3 นำแบบสอบถาม จำนวน 335 ชุด แจกให้กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานใหญ่

3.4 ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืนให้มีความสมบูรณ์ทุกฉบับและติดตามให้ได้รับคืน ครบตามจำนวน

3.5 นำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด 335 ฉบับ มาตรวจสอบโดยพิจารณาว่าผู้ตอบแบบสอบถามตอบสมบูรณ์หรือไม่ เพื่อนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

4.2 นำข้อมูลที่ได้มาลงรหัส (Coding) แล้วนำไปประเมินผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

4.3.1 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ((Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3.2 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การทดสอบค่าที (t – test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD)

4.4 การวิเคราะห์เนื้อหา ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเรื่อง ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 335 คน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และสังกัด ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n = 335)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	131	39.10
หญิง	204	60.90
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	80	23.88
31-40 ปี	129	38.51
41- 50 ปี	109	32.54
51-60 ปี	17	5.07
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	4.78
ปริญญาตรี	250	74.63
ปริญญาโท	69	20.60
ปริญญาเอก	0	0.00
สถานภาพการสมรส		
โสด	178	53.13
สมรส	152	45.37
แยกกันอยู่	0	0.00
หม้าย/หย่าร้าง	5	1.49
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	0	0.00
1-5 ปี	86	25.67
6-10 ปี	35	10.45
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	214	63.88

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n = 335)	ร้อยละ (100.00)
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,001 บาท	31	9.25
15,001-25,000 บาท	111	33.13
25,001-35,000 บาท	119	35.52
35,001 ขึ้นไป	74	22.09
สังกัด		
กลุ่มสายงานหลัก (Front Office)	101	30.15
กลุ่มสายงานสนับสนุน (Back Office)	234	69.85

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 335 คน พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 60.90 และเป็นเพศชายจำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 39.10

กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มากที่สุด จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 38.51 รองลงมามีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 32.54 และน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.07

ด้านระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 74.63 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 20.60 และน้อยที่สุดมีการศึกษาคต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.78

ด้านสถานภาพการสมรส กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพการสมรสเป็นโสดมากที่สุด จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 53.13 รองลงมามีสถานภาพสมรสแล้ว จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 45.37 และน้อยที่สุดมีสถานภาพการสมรสเป็นหม้ายหรือหย่าร้าง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.49

ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 63.88 รองลงมามีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1 - 5 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 25.67 และน้อยที่สุดมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.45

ด้านรายได้ต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ 25,001-35,000 บาท มากที่สุด จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 35.52 รองลงมามีรายได้ 15,001-25,000 บาท จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 33.13 และน้อยที่สุดมีรายได้ต่ำกว่า 15,001 บาท จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 9.25

ด้านสังกัด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มสายงานสนับสนุน (Back Office) จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 69.85 และสังกัดกลุ่มสายงานหลัก (Front Office) จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 30.15

ส่วนที่ 2 ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ทักษะที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน ด้านวิธีการประเมินผล และด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดังแสดงในตารางที่ 4.2 – 4.7

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน	3.35	0.75	ปานกลาง
ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน	3.04	0.81	ปานกลาง
ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน	4.07	0.84	มาก
ด้านวิธีการประเมินผล	3.12	0.83	ปานกลาง
ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	3.28	0.95	ปานกลาง
รวม	3.37	0.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทักษะที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยทักษะที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน มีทักษะที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$) รองลงมา คือ ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน มีทักษะที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.35$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยทักษะที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด คือ ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน มีทักษะที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.04$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน จำแนกรายข้อ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านคิดว่าการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	4.16	0.94	มาก
2. ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรใช้ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการขององค์กร	3.01	0.94	ปานกลาง
3. ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้การมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน	3.10	0.94	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี และการเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสม	3.17	1.19	ปานกลาง
5. ท่านคิดว่าการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณา สามารถปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.30	1.11	ปานกลาง
รวม	3.35	0.75	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านวัตถุประสงค์ในการประเมินในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.35$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$) รองลงมา คือ ท่านคิดว่าการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณา สามารถปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.30$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย

ทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรใช้ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการขององค์กร มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.01$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน จำแนกรายข้อ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
6. ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานชัดเจน และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน	2.90	1.05	ปานกลาง
7. ท่านคิดว่าการกำหนดแบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทน	3.18	1.01	ปานกลาง
8. ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดรูปแบบต่างๆที่จะประเมินครบถ้วนตรงตามลักษณะของงานและสมรรถนะ	3.05	0.88	ปานกลาง
9. ท่านคิดว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.06	0.92	ปานกลาง
10. ท่านคิดว่าแบบประเมินมีการประเมินด้านผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในสัดส่วนที่เหมาะสม	3.00	0.93	ปานกลาง
รวม	3.04	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านแบบที่ใช้ในการประเมินในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.04$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการกำหนดแบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.18$) รองลงมา คือ ท่านคิดว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง

($\bar{X}=3.06$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วกัน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.90$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน จำแนกรายข้อ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
11. บุคคลที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมินโดยตรง	4.19	1.84	มาก
12. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีผู้ประเมินอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้น	3.81	1.05	มาก
13. ผู้ประเมินควรเป็นผู้แจ้งผลการประเมินให้กับผู้ถูกประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	4.19	0.94	มาก
14. ผู้ประเมินต้องมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.23	1.02	มาก
15. ผู้ประเมินมีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.94	1.21	มาก
รวม	4.07	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมินในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$) เมื่อพิจารณาข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ ผู้ประเมินต้องมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23$) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน 2 ข้อ คือ บุคคลที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่

ใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมิน โดยตรงและผู้ประเมินควรเป็นผู้แจ้งผลการประเมินให้กับผู้ถูกประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย ทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด คือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีผู้ประเมินอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้น มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมินผล จำแนกรายข้อ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวิธีการประเมินผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
16. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร	3.03	0.97	ปานกลาง
17. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเกิดการรับรู้และความเข้าใจถูกต้องตรงกัน	3.24	1.01	ปานกลาง
18. ท่านพึงพอใจกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร	2.89	1.05	ปานกลาง
19. ท่านมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน	3.28	0.98	ปานกลาง
20. ท่านรับรู้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากนโยบาย/ผู้บังคับบัญชาขององค์กร	3.18	1.01	ปานกลาง
รวม	3.12	0.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านวิธีการประเมินผลในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.12$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ ท่านมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) รองลงมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ใช้ประเมินและผู้รับการประเมินเกิดการรับรู้และความเข้าใจถูกต้องตรงกัน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.24$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด คือ ท่านพึงพอใจกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.89$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ จำแนกรายข้อ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน			
ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
21. การนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์มีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงาน/ผู้บริหาร/องค์กรนำไปใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม	3.46	1.92	ปานกลาง
22. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จขององค์กร	3.15	1.07	ปานกลาง
23. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	3.12	1.06	ปานกลาง
24. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานได้	3.12	1.05	ปานกลาง
25. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพิจารณาเพื่อขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และเลื่อนตำแหน่ง	3.52	1.09	มาก
รวม	3.28	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพิจารณาเพื่อขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และเลื่อนตำแหน่ง มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.52$) รองลงมา คือ การนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์มีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงาน/ผู้บริหาร/องค์กรนำไปใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.46$) และข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน 2 ข้อ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และ การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานได้ มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.12$)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

- H_0 : ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน
- H_1 : ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

3.1 เพศที่ต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามเพศ

เพศ	ทัศนคติต่อการประเมิน		t	Sig.
	ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม			
	\bar{X}	S.D.		
ชาย	3.40	0.70	0.716	0.475
หญิง	3.35	0.66		

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 อายุที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารหลวงไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามอายุ

อายุ	ทัศนคติต่อการประเมิน		F	Sig.
	ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม			
	\bar{X}	S.D.		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	3.55	0.64	2.454	0.063
31-40 ปี	3.31	0.70		
41- 50 ปี	3.33	0.66		
51-60 ปี	3.28	0.63		

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ทัศนคติต่อการประเมิน		F	Sig.
	ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม			
	\bar{X}	S.D.		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.51	0.66	0.747	0.475
ปริญญาตรี	3.38	0.69		
ปริญญาโท	3.30	0.64		

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.4 สถานภาพการสมรสที่ต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามสถานภาพการสมรส

สถานภาพการสมรส	ทัศนคติต่อการประเมิน		F	Sig.
	ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม			
	\bar{X}	S.D.		
โสด	3.38	0.70	0.009	0.991
สมรส	3.37	0.65		
หม้าย/หย่าร้าง	3.38	0.49		

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ทัศนคติต่อการประเมิน		F	Sig.
	ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม			
	\bar{X}	S.D.		
1 – 5 ปี	3.49	0.65	3.208*	0.042
6 - 10 ปี	3.51	0.58		
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.30	0.69		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี

ผลต่างค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานรายคู่ (I-J)				
J	I	1 - 5 ปี $\bar{X}=3.49$	6 - 10 ปี $\bar{X}=3.51$	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป $\bar{X}=3.30$
1 - 5 ปี	$\bar{X}=3.49$	-	0.02	-0.19*
6 - 10 ปี	$\bar{X}=3.51$		-	-0.21
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	$\bar{X}=3.30$			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรระยะเวลาในการปฏิบัติงานแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี กับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานดีกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

3.6 ระดับรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน

ระดับรายได้ต่อเดือน	ทัศนคติต่อการประเมิน		F	Sig.
	ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม			
	\bar{X}	S.D.		
ต่ำกว่า 15,001 บาท	3.60	0.58	2.234	0.084
15,001-25,000 บาท	3.34	0.69		
25,001-35,000 บาท	3.42	0.70		
35,001 ขึ้นไป	3.25	0.62		

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่อเดือนต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.7 สังกัดที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม จำแนกตามสังกัด

สังกัด	ทัศนคติต่อการประเมิน ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.		
	กลุ่มสายงานหลัก (Front Office)	3.46		
กลุ่มสายงานสนับสนุน (Back Office)	3.33	0.70		

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสังกัดแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มเติมไว้ แสดงตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน การกำหนดวัตถุประสงค์ของธนาคารไม่มีความชัดเจน ธนาคารไม่ได้นิยามคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	32	18.93
2. ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน แบบที่ใช้ในการประเมินของธนาคารไม่มีความชัดเจน ไม่มีมาตรฐาน ไม่เหมาะสม เข้าใจยาก	28	16.57
3. ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน ผู้ประเมินมีความลำเอียง ไม่มีความยุติธรรม ไม่มีความเป็นกลาง ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินหรือพวกของตัวเองมาใช้ในการประเมิน	54	31.95
4. ด้านวิธีการประเมิน เครื่องมือและวิธีการที่ทางธนาคารนำมาใช้ไม่เหมาะสม คือไม่มีความเที่ยงตรง ไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นเครื่องมือที่ธนาคารใช้ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละครั้ง ไม่มีการฝึกอบรมหรือการชี้แจงหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการประเมิน แก่พนักงานผู้ถูกประเมิน	32	18.93
5. ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ธนาคารไม่สามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรได้	23	13.61

จากตารางที่ 4.16 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้จำนวน 69 คน จากจำนวน 335 คน ซึ่งมีจำนวน 169 ข้อ พบว่า มากที่สุดคือ ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 31.95 รองลงมา ซึ่งมีจำนวนที่เท่ากันคือ ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมินและด้านวิธีการประเมิน น้อยที่สุดคือ ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง ทักษะคิดของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ สามารถสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

1. สรุปการวิจัย

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 2,028 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 335 คน จากประชากรที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 2,028 คน

สำนักงานเลขที่ 1101 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร และ เลขที่ 2 ถนนเฉลิมเขตต์ 4 แขวงเทพศิรินทร์ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปทำการแจกและแจ้งกำหนดวันที่ขอคืน โดยให้ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น จำนวน 335 ฉบับ

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจความสมบูรณ์ทุกฉบับ และนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD)

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 335 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 60.90 มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มากที่สุด จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 38.51 ด้านระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 74.63 ด้านสถานภาพการสมรส กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพการสมรสเป็นโสดมากที่สุด จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 53.13 ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 63.88 ด้านรายได้ต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ 25,001-35,000 บาท มากที่สุด จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 35.52 ด้านสังกัด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มสายงานสนับสนุน (Back Office) จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 69.85

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$) รองลงมา คือ ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.35$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด คือ ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.04$) เมื่อพิจารณารายด้านและรายชื่อ พบว่า

1) ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์ในการประเมินรายชื่อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านวัตถุประสงค์ในการประเมินในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.35$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ชื่อ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ชื่อ โดยชื่อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$) รองลงมา คือ ท่านคิดว่าการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณา สามารถปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.30$) และชื่อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรใช้ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการขององค์กร มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.01$) ตามลำดับ

2) ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านแบบที่ใช้ในการประเมินรายชื่อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านแบบที่ใช้ในการประเมินในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.04$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกชื่อ โดยชื่อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการกำหนดแบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.18$) รองลงมา คือ ท่านคิดว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.06$) และชื่อที่มี

ค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานชัดเจน และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.90$) ตามลำดับ

3) ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมินรายชื่อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมินในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ ผู้ประเมินต้องมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23$) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน 2 ข้อ คือ บุคคลที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมินโดยตรง และผู้ประเมินควรเป็นผู้แจ้งผลการประเมิน ให้กับผู้ถูกประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ประเมินอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้น มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$) ตามลำดับ

4) ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมินผลรายข้อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านวิธีการประเมินผลในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.12$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ ท่านมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) รองลงมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเกิดการรับรู้และความเข้าใจถูกต้องตรงกัน มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.24$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด คือ ท่านพึงพอใจกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.89$) ตามลำดับ

5) ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์รายข้อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) เมื่อพิจารณาราย

ข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารมากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพิจารณาเพื่อขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และเลื่อนตำแหน่ง มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.52$) รองลงมา คือ การนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์มีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงาน/ผู้บริหาร/องค์กร นำไปใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.46$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน 2 ข้อ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานได้มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.12$)

1.3.3 การทดสอบสมมติฐาน

- 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 5) กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวแปรระยะเวลาในการปฏิบัติงานแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี กับกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยกลุ่มที่มี

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปีมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานดีกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่อเดือนต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) กลุ่มตัวอย่างที่มีสังกัดแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 69 คน ดังนี้

- 1) ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน การกำหนดวัตถุประสงค์ของธนาคาร ไม่มีความชัดเจน ธนาคารไม่ได้นิยามคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- 2) ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน แบบที่ใช้ในการประเมินของธนาคารไม่มีความชัดเจน ไม่มีมาตรฐาน ไม่เหมาะสม เข้าใจยาก
- 3) ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน ผู้ประเมินมีความลำเอียง ไม่มีความยุติธรรม ไม่มีความเป็นกลาง ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินหรือพวกของตัวเองมาใช้ในการประเมิน
- 4) ด้านวิธีการประเมิน เครื่องมือและวิธีการที่ทางธนาคารนำมาใช้ไม่เหมาะสม คือไม่มีความเที่ยงตรง ไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นเครื่องมือที่ธนาคารใช้ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละครั้ง ไม่มีการฝึกอบรมหรือการชี้แจงหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการประเมินแก่พนักงานผู้ประเมิน
- 5) ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ธนาคารไม่สามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรได้

2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

2.1 ทักษะคิของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า

ทักษะคิของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$) เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อ พบว่า

1) ทักษะคิของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทักษะคิที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านวัตถุประสงค์ในการประเมินในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.35$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ ท่านคิดว่า การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีทักษะคิที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$) สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าธนาคารกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์หรือตัวชี้วัดการประเมิน และมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย จะทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการเกิดการยอมรับ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการปฏิบัติงานและแรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการให้ดีขึ้นได้ ในขณะที่อีก 4 ข้ออยู่ในระดับปานกลางนั้น โดยเฉพาะข้อที่มีค่าเฉลี่ยทักษะคิที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรใช้ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการขององค์กร มีทักษะคิที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.01$) อาจกล่าวได้ว่า ในการประเมินแต่ละครั้งธนาคารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและประเมินให้ตรงกับวัตถุประสงค์ เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การกำหนดคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการจะวัดสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งต้องนิยามคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อที่ผู้ประเมินจะเข้าใจตรงกันและประเมินได้ตรงกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน ต้องเป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เหมาะสมกับแต่ละวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละครั้ง และสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จของงานรวมทั้งเป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่อยู่ในระดับที่เหมาะสม

2) ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านแบบที่ใช้ในการประเมินรายข้อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านแบบที่ใช้ในการประเมินในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.04$) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของอลงกรณ์ มีสุทธา (2540) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชามากกว่าร้อยละ 50 เห็นว่า แบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาบางส่วนเห็นว่าควรมีการปรับปรุง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดแบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนั้น ไม่ได้คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กร กระบวนการประเมินผล และพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพราะฉะนั้นธนาคารควรต้องออกแบบระบบการประเมินโดยยึดหลักการสำคัญ คือ ควรให้พนักงานที่ต้องประเมินหรือได้รับผลกระทบจากการประเมินเข้ามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ควรตระหนักอยู่เสมอว่าผลของการประเมินจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายขั้นตอน เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย เป็นต้น การประเมินจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปฏิบัติตามหลักการ ทฤษฎีและประสบการณ์ด้วย ควรใช้ความเหมาะสมในการประเมิน บางครั้งต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมากเพราะการออกแบบระบบการประเมินต้องคำนึงถึงผลของการประเมินว่าสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานได้หรือไม่ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร และการออกแบบระบบการประเมินที่ดีต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละครั้งด้วย

3) ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมินรายข้อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมินในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของจิรัฐ มากสินธ์ (2547) ที่ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา สาขาในสำนักงานเขต 8 ผลการวิจัยพบว่า ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องบุคคลที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมิน และผลงานการวิจัยของสุทธิพงศ์ ทรงเจริญ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผู้ประเมิน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ อาจกล่าวได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการเห็นด้วยกับวิธีการการกำหนดตัวบุคคลผู้ที่จะ

ประเมินตามแบบสอบถามดังกล่าว อย่างไรก็ตามจากข้อมูลปัจจุบันและจากส่วนของข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า กลุ่มตัวอย่างบางส่วนมีความเห็นว่าผู้ประเมินมักจะประเมินโดยใช้ความรู้สึกหรือการรับรู้ข้อมูลของตัวผู้ถูกประเมินมากกว่าที่ประเมินโดยยึดเกณฑ์ที่องค์การกำหนด และมีอคติ มีความลำเอียง ทำให้ผลการประเมินไม่ตรงกับความเป็นจริง การนำผลการประเมินไปใช้อาจทำให้เสียความเป็นธรรมได้ ดังนั้นธนาคารควรหาวิธีป้องกันปัญหานี้ โดยการชี้แจงทำความเข้าใจระบบการประเมิน และฝึกอบรมวิธีการประเมินแก่ผู้ประเมิน

4) ทศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมินผลรายข้อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านวิธีการประเมินผลในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.12$) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของอลงกรณ์ มีสุทธา (2540) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของภาวนา พงษ์ภักดี (2548) ที่ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนั้นอาจจะยังไม่เหมาะสมกับองค์การ ระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ต้องพิจารณาในเรื่องความเหมาะสมระหว่างระบบการประเมินกับปัจจัยขององค์การ ซึ่งได้แก่ ลักษณะของงาน รูปแบบการบังคับบัญชา ลักษณะของงานมีความแตกต่างกัน การเลือกใช้วิธีการประเมินก็ควรแตกต่างกัน งานของผู้บริหารควรใช้วิธีการประเมินที่แตกต่างกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น ผู้บริหารควรใช้วิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น นอกจากนี้ธนาคารสามารถเลือกเครื่องมือและวิธีการมากมายหลายชนิดที่น่าเอามาใช้ เครื่องมือส่วนใหญ่จะวัดตัวผู้ถูกประเมินในแง่ของพฤติกรรมหรือผลงาน บางครั้งการวัดผลการประเมินจะใช้อุปเปรียบเทียบผลงาน หรือบางครั้งเปรียบเทียบโดยยึดเป้าหมายขององค์การหรือมาตรฐานของงานเป็นสำคัญ เครื่องมือและวิธีการประเมินจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ประเมิน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 กรณี คือ การประเมิน คุณลักษณะ การประเมินพฤติกรรม การประเมินโดยยึดผลลัพธ์ และการประเมินโดยการเปรียบเทียบ

5) ทศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์รายข้อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านการวิเคราะห์และนำผลการ

ประเมินไปใช้ประโยชน์ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพิจารณาเพื่อขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และเลื่อนตำแหน่ง มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.52$) สามารถอธิบายได้ว่า ธนาคารนำเอาผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการกำหนดอัตรการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น ในขณะที่อีก 4 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางนั้น โดยเฉพาะข้อที่มีค่าเฉลี่ยทัศนคติที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารน้อยที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน 2 ข้อ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานได้ มีทัศนคติที่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.12$) อาจกล่าวได้ว่า ธนาคารไม่สามารถนำเอาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะต้องคำนึงถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินให้ตรงกับวัตถุประสงค์ ใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เหมาะสม ใช้ผลของการประเมินด้วยความยุติธรรม และต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ สิ่งที่ประเมินในตัวพนักงานก็คือพฤติกรรมที่แสดงออกอันเกิดจากความรู้ความคิด อารมณ์ความรู้สึก และทักษะในการทำงาน องค์ประกอบของการประเมินบุคคลประกอบด้วย ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน เครื่องมือ และวิธีการ และระบบการประเมิน

2.2 การทดสอบสมมติฐาน

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของภาวนา พงษ์ภักดี (2548) ที่ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงาน บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า ธนาคารมีหลักการและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้มาตรฐานเดียวกัน อีกทั้งพนักงานของธนาคารทั้งเพศชายและเพศหญิงต่างก็มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

เหมือนกัน นอกจากนี้อำนาจหน้าที่และลักษณะในการปฏิบัติงานไม่ได้สร้างข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแต่อย่างใด จึงทำให้พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของจิรัฎฐ์ มากสินธ์ (2547) ที่ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา สาขาในสำนักงานเขต 8 ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับ 0.05 และผลงานการวิจัยของพรศิริ บัวม่วง (2548) ที่ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รวมทั้งผลงานการวิจัยของภาวนา พงษ์ภักดี (2548) ที่ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงาน บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า ไม่ว่าพนักงานของธนาคารจะมีอายุแตกต่างกันอย่างไรก็ต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเดียวกัน จึงทำให้พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของจิรัฎฐ์ มากสินธ์ (2547) ที่ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา สาขาในสำนักงานเขต 8 ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และผลงานการวิจัยของภาวนา พงษ์ภักดี (2548) ที่ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงาน บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผล การปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อาจเป็น เพราะ ไม่ว่าพนักงานของธนาคารจะมีระดับการศึกษาแตกต่างกันอย่างไรก็ต้องปฏิบัติตามเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานเดียวกัน จึงทำให้พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผล การปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของภาวนา พงษ์ภักดี (2548) ที่ ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า พนักงานของธนาคารทั้งที่เป็น โสดและสมรสต้องใช้เกณฑ์การวัดการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้มาตรฐานเดียวกันไม่ว่าพนักงานนั้นจะมีสถานภาพการสมรสอยู่ ในสถานภาพใดก็ตาม จึงทำให้พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสอดคล้องกับผลงานการ วิจัยของสุทธิพงษ์ ทรงเจริญ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน ต่างกันมีผลทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัว แปรระยะเวลาในการปฏิบัติงานแบบรายคู่ ด้วยวิธีแอลเอสดี พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี กับกลุ่มที่มีระยะเวลาใน การปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีทัศนคติต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานดีกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป อาจเป็น เพราะ ว่า พนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบแบบ

แผน ลำดับขั้น การจัดประเภท เกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคาร รวมทั้งมีความคาดหวังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความยุติธรรมและมีมาตรฐานมากกว่าพนักงานธนาคารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งยังยึดติดกับการวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1- 5 ปีมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานดีกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่อเดือนต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของจิรัฐ มาคสินธ์ (2547) ที่ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา สาขาในสำนักงานเขต 8 ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลงานการวิจัยของพรศิริ บัวผ่อง (2548) ที่ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 รวมทั้งผลงานการวิจัยของภาวนา พงษ์ภักดี (2548) ที่ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้ต่อเดือนต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า พนักงานไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นเรื่องปกติที่ธนาคารต้องดำเนินการ พนักงานส่วนนี้มุ่งหวังเพียงแต่การได้รับเงินเดือนเท่านั้น และในบางครั้งถ้าหากไม่มีความกระตือรือร้นประกอบอยู่ด้วย ก็อาจจะปฏิเสธการเลื่อนขั้น และการรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย

7) กลุ่มตัวอย่างที่มีสังกัดแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของภาวนา พงษ์ภักดี (2548) ที่ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างที่มีสังกัดแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า ไม่ว่าพนักงานธนาคารจะสังกัดฝ่ายใดพนักงานก็ต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานเดียวกัน จึงทำให้พนักงานที่มีสังกัดแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษา ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ตามที่กล่าวมาข้างต้น มีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้ คือ

1) ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน

จากข้อเสนอแนะการกำหนดวัตถุประสงค์ของธนาคารไม่มีความชัดเจน ธนาคารไม่ได้นิยามคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพราะฉะนั้นในการประเมินแต่ละครั้งธนาคารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและประเมินให้ตรงกับวัตถุประสงค์ เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การกำหนดคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการจะวัดสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งต้องนิยามคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้ประเมินจะเข้าใจตรงกันและประเมินได้ตรงกับวัตถุประสงค์

2) ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน

จากข้อเสนอแนะแบบที่ใช้ในการประเมินของธนาคารไม่มีความชัดเจน ไม่มีมาตรฐาน ไม่เหมาะสม เข้าใจยาก เพราะฉะนั้นในการการออกแบบที่ใช้ในการประเมิน ธนาคารควรออกแบบที่ใช้ในการประเมิน โดยต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร รูปแบบการบริหารขององค์กรกระบวนการประเมินผล และพฤติกรรมในการทำงาน การออกแบบที่ใช้ในการประเมินมีหลักการสำคัญ ได้แก่ ธนาคารควรให้พนักงานที่ต้องประเมินหรือได้รับผลกระทบจากการ

ประเมินเข้ามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ควรตระหนักอยู่เสมอว่าผลของการประเมินจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายขั้นตอน เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย เป็นต้น การประเมินจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปฏิบัติตามหลักการทฤษฎีและประสบการณ์ด้วย ควรใช้ความเหมาะสมในการประเมิน บางครั้งต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมากเพราะการออกแบบระบบการประเมินต้องคำนึงถึงผลของการประเมินว่าสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานได้หรือไม่ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร และการออกแบบระบบการประเมินที่ดีต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละครั้งรวมทั้ง แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรต้องสะดวก และเข้าใจง่าย

3) ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน

จากข้อเสนอแนะผู้ประเมินมีอคติ มีความลำเอียง ไม่มีความยุติธรรม ไม่มีความเป็นกลาง ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินหรือพวกของตัวเองมาใช้ในการประเมิน เพราะฉะนั้นในการกำหนดตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน ธนาคารจะต้องกำหนดตัวบุคคลผู้ที่จะประเมินให้เหมาะสม ถ้าธนาคารยังกำหนดตัวบุคคลผู้ที่จะประเมินที่ไม่เหมาะสมอย่างปัจจุบัน โดยที่ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล อาจจะทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ถ้าผู้ประเมินมีอคติ มีความลำเอียง ทำให้ผลการประเมินไม่ตรงกับความเป็นจริง การนำผลการประเมินไปใช้อาจทำให้เสียความเป็นธรรมได้ ส่วนใหญ่ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยใช้ความรู้สึกหรือการรับรู้ข้อมูลของตัวผู้ถูกประเมินมากกว่าที่ประเมิน โดยยึดเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด และวิธีการป้องกันที่ธนาคารจะใช้ในการแก้ปัญหานี้คือ ธนาคารต้องให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารทำการชี้แจงทำความเข้าใจ และทำการฝึกอบรมวิธีการประเมินแก่พนักงานให้ทราบถึง ระเบียบ ข้อปฏิบัติ หลักเกณฑ์ในการวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจจะได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4) ด้านวิธีการประเมิน

จากข้อเสนอแนะเครื่องมือและวิธีการที่ทางธนาคารนำมาใช้ไม่เหมาะสม คือ ไม่มีความเที่ยงตรง ไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นเครื่องมือที่ธนาคารใช้ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละครั้ง ไม่มีการฝึกอบรมหรือการชี้แจงหลักเกณฑ์ ขั้นตอนวิธีการประเมินแก่พนักงานผู้ประเมิน เพราะฉะนั้น ในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ธนาคารต้องคำนึงถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ตรงกับวัตถุประสงค์ ใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เหมาะสม ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของพนักงานในองค์กร ธนาคารควรรู้ว่ามีผลกับพนักงานในระดับใดบ้าง การประเมินเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เกณฑ์ในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม คือไม่สูงจนไม่สามารถบรรลุมาตรฐานได้ หรือต่ำเกินไปจนไม่สามารถกระตุ้นให้พนักงานพยายามใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ นอกจากนั้นต้องเป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลจะต้องประเมินด้วยใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียงหรืออคติ ใช้เกณฑ์เดียวกันสำหรับการประเมินเรื่องเดียวกัน การนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ก็ต้องเหมาะสม ถูกต้องและเป็นธรรม และต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้

5) ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

จากข้อเสนอแนะ ธนาคารไม่สามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรได้ เพราะฉะนั้นการประเมินผล การปฏิบัติงาน ธนาคารควรคำนึงถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ตรงกับวัตถุประสงค์ ใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เหมาะสม ใช้ผลของการประเมินด้วยความยุติธรรม และต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ สิ่งที่ประเมินในตัวพนักงานก็คือพฤติกรรมที่แสดงออกอันเกิดจากความรู้ ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และทักษะในการทำงาน องค์ประกอบของการประเมินพนักงานประกอบด้วย ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน เครื่องมือและวิธีการ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6) จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานดีกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป เพราะฉะนั้นธนาคารควรมีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ การให้คำแนะนำหรือคำปรึกษากับพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไปให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีใหม่ที่น่าสนใจ มีความเหมาะสมกับลักษณะงานรวมถึงองค์กร ทำให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐาน ความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทำให้ทราบความสามารถของพนักงาน เพื่อธนาคารจะได้นำจุดเด่นของพนักงานมาส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ส่วนจุดด้อยก็สามารถนำมาพิจารณาหามาตรการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษา พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ควรพิจารณาปรับปรุงปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานและศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้ได้วิธีการหลักเกณฑ์ รูปแบบ รวมถึงมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน และองค์การ อันจะนำไปสู่การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งของธนาคารและบริษัทในเครือ

2) ทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับสถาบันการเงินขนาดใหญ่ เพื่อนำไปสู่วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบที่เหมาะสมกับธนาคาร ซึ่งจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานและองค์การ ทำให้ธนาคารสามารถแข่งขันในระบบสถาบันการเงินได้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ใจมั่น (2547) "ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์" วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- กิ่งพร ทองใบ (2550) *การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ (หน่วยที่ 12) ปรับปรุงครั้งที่ 1* นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จิรัฐ มากลิน (2547) "การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)" ภาคนิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏพระนคร
- ไชยา ประสมศรี (2549) "การสร้างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน" วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545) *TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ* กรุงเทพมหานคร เอ็กเปอร์เนท
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ธนชัย ยมจินดา (2552) "การประเมินผลการดำเนินงานสมาคมพัฒนาคุณภาพชีวิตราษฎร อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ประจำปี 2551" คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) (2550) *คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน*
- ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) (2552) *รายงานประจำปี* กรุงเทพมหานคร
- ปภาวดี กุลยจินดา (2540) *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2543) *การบริหารค่าจ้างสำหรับมืออาชีพ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร สหมิตรออฟเซต
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) *การจัดการและบริหารอาชีวศึกษา* กรุงเทพมหานคร ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ

- ป่วย อภิโรธนานนท์ และปิยะมาศ เจริญสิน (2547) "แนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร" ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปาริชาติ สันติบุญเลิศ (2548) "ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่)" โครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร (ภาคพิเศษ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พยอม วงศ์สารศรี (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร
- พรศิริ บัวผ่อง (2548) "ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน" งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- พิทยา บวรวัฒนา (2542) *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ศักดิโสภณการพิมพ์
- ภาวนา พงษ์ภักดี (2548) "ทัศนคติของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน" ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการทั่วไป โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- ราชบัณฑิตสถาน *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน* (2545) กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา
- วันชัย ผดุงทรง (2550) "ทัศนคติของข้าราชการทหารต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบก" ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- วาสนา จันทร์แสงสว่าง (2549) "ทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน" ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2543) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ศุภร เสรีรัตน์ (2540) *พฤติกรรมผู้บริโภค* กรุงเทพมหานคร พัฒนาศึกษา
- สุชา จันทร์เอม (2541) *จิตวิทยาพัฒนาการ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- สุทธิพงษ์ ทรงเจริญ (2550) "ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)" ภาคนิพนธ์โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- สุนันทา เลานันทน์ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ธนะการพิมพ์
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2541) *จิตวิทยาการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- อรวรรณ ปิรันธน์โอวาท (2542) *การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อรุณ รักธรรม (2540) *การบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
- อลงกรณ์ มีสุทธา (2540) "การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ" สารนิพนธ์
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต ธีชณุกร (2545) *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) *คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน* ธนาคารออมสิน
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) *คู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน* ธนาคารออมสิน
- Beaumont, (1993) *Human Resource Management Key Concepts and Skill*. Sage: Publication.
- Best, John W. (1981) *Research in Education 3rd ed*. New York: Prentice Hall.
- Bruns William J. (1992) *Performance Measurement Evaluation and Incentives*. Massachusetts:
Harvard Business School Press.
- Cronbach,L.J. (1997). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Oxford University
Press.
- Daft Richard L. (1993) *Management 3rd ed*. Florida: The Dryden Press.
- Drucker Petter F. (1979) *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
- Hellriegel Don and John W.Slocum. (1992) *Management 6th ed*. USA: Addison Wesley
Publishing Company Inc.
- Heyel, Carl. (1982) *The Encyclopedia of Management 3rd ed*. New York: Van Nostrand
Reinhold.
- Leap, Terry L and Crino Michael D. (1993) *Personnel/Human Resources Management*. New
York : Macmillion.
- Lyman Howard B. (1977) *Test Score and What They Mean*. U.S.A: Prentice Hall,Inc.
- Schiffman,Leon G.;&Leslie Lazar Kanuk. (2000) *Consumer Behavior 7^h*. Jersey: Prentice-
Hall Inc.
- Yamane, Taro. (1973) *Statistics An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row
Publisher Inc.

ภาคผนวก

.

ภาคผนวก ก

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ

55/318 หมู่บ้านกัสสร 8 ซอย 23
ถนนกาญจนาภิเษก ซอยกันตนา
ต.บางใหญ่ อ.บางใหญ่ จ.นนทบุรี 11140

14 มกราคม 2553

เรื่อง ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย


เรียน เจ้าหน้าที่สาขาวิทยาการจัดการ

ข้าพเจ้า นางสาวชุติมา นิจจักร รหัสนักศึกษา 2503003390 นักศึกษาปริญญาโทสาขา
วิทยาการจัดการ ขณะนี้ได้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ ทักษะคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มี
ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ” มีความ
จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยจำนวน 3 ท่าน ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
โดยมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญดังนี้

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1.	นางน้ำทิพย์ พุทธาพิพัฒน์	ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและสื่อสารองค์กร
2.	นางสาวพรรณี เกரியไกรเพชร	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3.	นายสืบสกุล สุวรรณิน	หัวหน้าส่วนอาวุโส ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ขอให้ดำเนินการออกหนังสือราชการ เพื่อเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นทางการในนาม
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยข้าพเจ้าจะไปรับหนังสือด้วยตนเอง

ขอแสดงความนับถือ


(นางสาวชุติมา นิจจักร)

โทรศัพท์ : 0-2208-5615-6, 089-761-5361

โทรสาร : 0-2651-7968

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

1. นางน้ำทิพย์ พุทธาพิพัฒน์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและสื่อสารองค์กร
ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)
2. นางสาวพรณี เกரியไกรเพชร ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)
3. นายสืบสกุล สุวรรณิน หัวหน้าส่วนอาวุโส ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)



ที่ ศธ 0522.17/บ 83

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๗ มกราคม 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเรื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและสื่อสารองค์กร (คุณน้ำทิพย์ พุทธาพิพัฒน์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชุตินา นิจจักร นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ทัศนคติของ
พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด
(มหาชน)” ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวม
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่
เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณา
ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 84.

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๗ มกราคม 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คุณพรณี เกรียงไกรเพ็ชร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชุตินา นิจจักร นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ทัศนคติของ
พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด
(มหาชน)” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวม
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่
เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณา
ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 85

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๗ มกราคม 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน หัวหน้าส่วนอาวุโส ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (คุณสืบสกุล สุวรรณิน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชุตินา นิจจักร นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ทัศนคติของ
พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด
(มหาชน)” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวม
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่
เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณา
ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบประเมินความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่มีความสอดคล้อง (IOC) กับเนื้อหาในการศึกษาเรื่อง ทักษะคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานกรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ได้ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม แสดงดังนี้

ตารางภาคผนวกที่ 1 แสดงค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน ($\sum R$)	IOC= $\frac{\sum R}{N}$	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1.	เพศ	+1	+1	+1	3	1	มีความสอดคล้อง
2.	อายุ	+1	+1	+1	3	1	มีความสอดคล้อง
3.	ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	มีความสอดคล้อง
4.	สถานภาพการสมรส	+1	+1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
5.	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	มีความสอดคล้อง
6.	รายได้ต่อเดือน	+1	+1	+1	3	1	มีความสอดคล้อง
7.	สังกัด	+1	+1	+1	3	1	มีความสอดคล้อง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน

ข้อ ที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม ของ คะแนน ($\sum R$)	IOC= $\frac{\sum R}{N}$	แปลผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3			
1.	ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน ท่านคิดว่าการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	+1	+1	+1	3	1	มีความสอดคล้อง
2	ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรใช้ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	มีความสอดคล้อง
3.	ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้การมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน	0	+1	+1	2	0.67	มีความสอดคล้อง
4.	ท่านคิดว่าการนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน มาใช้เพื่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี และการเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	มีความสอดคล้อง
5.	ท่านคิดว่าการนำผลประเมินการปฏิบัติงาน มาใช้ประกอบการพิจารณา สามารถปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	+1	+1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง

2. การกำหนดแบบที่ใช้ในการประเมิน

ข้อ ที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม ของ คะแนน ($\sum R$)	IOC= $\frac{\sum R}{N}$	แปลผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3			
6.	ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี มาตรฐานชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วกัน	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
7.	ท่านคิดว่าการกำหนดแบบที่ใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทน	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
8.	ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการ กำหนดรูปแบบต่างๆที่จะประเมินครบถ้วน ตรงตามลักษณะของงาน และสมรรถนะ	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
9.	ท่านคิดว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตรง ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
10.	ท่านคิดว่าแบบประเมินมีการประเมินด้านผล การปฏิบัติงานและพฤติกรรมในสัดส่วนที่ เหมาะสม	+1	0	+1	2	0.67	มีความ สอดคล้อง

3. การกำหนดตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน

ข้อ ที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม ของ คะแนน ($\sum R$)	IOC= $\frac{\sum R}{N}$	แปลผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3			
11.	ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน บุคคลที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ถูก ประเมินโดยตรง	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
12.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ประเมิน อย่างน้อย 2 คน คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและ ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ทำให้เกิด ความน่าเชื่อถือมากขึ้น	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
13.	ผู้ประเมินควรเป็นผู้แจ้งผลการประเมิน ให้กับ ผู้ถูกประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
14.	ผู้ประเมินต้องมีมาตรฐานในการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
15.	ผู้ประเมินมีความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงาน	+1	+1	0	2	0.67	มีความ สอดคล้อง

4. การกำหนดวิธีการประเมินผล

ข้อ ที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม ของ คะแนน ($\sum R$)	IOC= $\frac{\sum R}{N}$	แปลผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3			
16.	ด้านวิธีการประเมินผล วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ องค์กร	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
17.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ ประเมินและผู้รับการประเมินเกิดการ รับรู้และความเข้าใจถูกต้องตรงกัน	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
18.	ท่านพึงพอใจกับวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
19.	ท่านมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
20.	ท่านรับรู้วิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานจากนโยบาย/ผู้บังคับบัญชา ขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง

5. ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ข้อ ที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของ ผู้เกี่ยวข้อง			ผลรวม ของ คะแนน ($\sum R$)	IOC= $\frac{\sum R}{N}$	แปลผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3			
21.	<u>ด้านการวิเคราะห์และนำผลการ ประเมินไปใช้ประโยชน์</u> การนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์มี ส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงาน/ผู้บริหาร/ องค์กร นำไปใช้ในการพัฒนาและ ฝึกอบรม	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
22.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็น เครื่องมือวัดความสำเร็จขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
23.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็น เครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
24.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็น เครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงาน ของพนักงานได้	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง
25.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น เครื่องมือที่สำคัญในการพิจารณาเพื่อขึ้น เงินเดือน ค่าจ้าง และเลื่อนตำแหน่ง	+1	+1	+1	3	1	มีความ สอดคล้อง

ตารางภาคผนวกที่ 2 แสดงผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม
การศึกษาเรื่อง ทักษะคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผล
การปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยแยกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีคำถาม 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
มีคำถาม 25 ข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม			
คำถามข้อที่	รวม N=3	ค่า IOC	สรุปผล
1	3	1	ใช้ได้
2	3	1	ใช้ได้
3	3	1	ใช้ได้
4	3	1	ใช้ได้
5	3	1	ใช้ได้
6	3	1	ใช้ได้
7	3	1	ใช้ได้
รวม	20	0.95	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

คำถามข้อที่	รวม N=3	ค่า IOC	สรุปผล
1	3	1	ใช้ได้
2	3	1	ใช้ได้
3	2	0.67	ใช้ได้
4	3	1	ใช้ได้
5	2	0.67	ใช้ได้
6	3	1	ใช้ได้
7	3	1	ใช้ได้
8	3	1	ใช้ได้
9	3	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 (ต่อ) คำถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

คำถามข้อที่	รวม N=3	ค่า IOC	สรุปผล
10	2	0.67	ใช้ได้
11	3	1	ใช้ได้
12	3	1	ใช้ได้
13	3	1	ใช้ได้
14	3	1	ใช้ได้
15	2	0.67	ใช้ได้
16	3	1	ใช้ได้
17	3	1	ใช้ได้
18	3	1	ใช้ได้
19	3	1	ใช้ได้
20	3	1	ใช้ได้
21	3	1	ใช้ได้
22	3	1	ใช้ได้
23	3	1	ใช้ได้
24	3	1	ใช้ได้
25	3	1	ใช้ได้
รวม	71	0.95	ใช้ได้
รวมทั้งสิ้น	91	0.95	ใช้ได้

ภาคผนวก ข

ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. VAR1	4.1000	.8449	30.0
2. VAR2	3.2667	.5833	30.0
3. VAR3	3.3667	.8087	30.0
4. VAR4	3.5667	.8584	30.0
5. VAR5	3.7000	.8769	30.0
6. VAR6	3.1333	1.0080	30.0
7. VAR7	3.1000	.8030	30.0
8. VAR8	3.3000	.8367	30.0
9. VAR9	3.0333	.5561	30.0
10. VAR10	3.2000	.5509	30.0
11. VAR11	4.0333	.9994	30.0
12. VAR12	3.9000	.7120	30.0
13. VAR13	4.3333	.6609	30.0
14. VAR14	4.5000	.6823	30.0
15. VAR15	4.4000	.8550	30.0
16. VAR16	3.1000	.7120	30.0
17. VAR17	3.4667	.6814	30.0
18. VAR18	3.2000	.9613	30.0
19. VAR19	3.2000	.7611	30.0
20. VAR20	3.3333	.8023	30.0
21. VAR21	3.9667	.8087	30.0
22. VAR22	3.4333	.7279	30.0
23. VAR23	3.5333	.7761	30.0
24. VAR24	3.5333	.9371	30.0
25. VAR25	3.5667	.9353	30.0

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5
VAR1	1.0000				
VAR2	-.0560	1.0000			
VAR3	.2978	.1511	1.0000		
VAR4	.0618	.2388	.4355	1.0000	
VAR5	.0419	.1618	.4522	.7376	1.0000
VAR6	.0243	.5239	.2341	.3879	.5149
VAR7	-.0152	.3092	.4726	.4653	.6317
VAR8	.0537	.3957	.1376	.3793	.5969
VAR9	-.2275	.5032	-.1048	.1758	.3748
VAR10	-.2667	.4722	-.0155	.1167	.3426
VAR11	-.0041	.2208	.0270	.2184	.3659
VAR12	.3038	-.0166	.0060	.3216	.3921
VAR13	.1235	.1193	.0215	.3242	.2975
VAR14	.2094	.0866	-.0937	.3238	.1441
VAR15	.2769	.4010	-.0698	-.0376	-.1564
VAR16	-.1892	.5148	-.1258	.1298	.3259
VAR17	.0958	.5437	.1168	.5345	.5886
VAR18	-.1104	.3321	.2573	.5265	.5645
VAR19	.0751	.2641	.1569	.2956	.2997
VAR20	.0000	.2456	-.0886	.3672	.3431
VAR21	.1060	.0195	.2302	.6242	.7634
VAR22	.0953	.2057	.1308	.4765	.4268
VAR23	.2314	.3606	.3919	.5142	.6992
VAR24	-.0261	.2986	.3701	.4687	.7050
VAR25	.1004	.2823	.3541	.6171	.7610

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation

	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9	VAR10
VAR6	1.0000				
VAR7	.5368	1.0000			
VAR8	.6051	.4671	1.0000		
VAR9	.5455	.3012	.5707	1.0000	
VAR10	.5092	.4210	.3891	.5404	1.0000
VAR11	.4062	.3824	.3175	.4323	.4885
VAR12	.1634	.1990	.2258	.2700	.0528
VAR13	.0863	.1949	.3118	.2502	.0000
VAR14	-.0501	.0315	.2718	.0454	-.1835
VAR15	.2161	-.1105	.2121	.1886	-.0293
VAR16	.6535	.3438	.4110	.5139	.5627
VAR17	.5589	.5419	.6532	.4125	.3858
VAR18	.7544	.5092	.3944	.3741	.4428
VAR19	.1438	.2482	.3899	.3096	.2303
VAR20	.2843	.1070	.3082	.4380	.4681
VAR21	.3863	.4301	.5249	.3860	.3251
VAR22	.2945	.2773	.2321	.3038	.2924
VAR23	.5671	.4095	.5948	.5167	.3065
VAR24	.5792	.6140	.4926	.3618	.3874
VAR25	.6852	.6566	.4363	.4929	.3748

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR11	VAR12	VAR13	VAR14	VAR15
VAR11	1.0000				
VAR12	.4895	1.0000			
VAR13	.4002	.2199	1.0000		
VAR14	.2781	.3904	.6882	1.0000	
VAR15	.1856	.1813	.4272	.4138	1.0000
VAR16	.3344	.2245	.0000	-.1065	.1586
VAR17	.3308	.3838	.3318	.2225	.1420
VAR18	.2441	.0806	.0543	-.1577	-.1007
VAR19	-.1451	.2927	.0686	.0000	.0318
VAR20	.0287	.3018	-.0867	-.1260	.0000
VAR21	.4707	.5330	.4731	.2812	-.0299
VAR22	.1217	.3526	.1195	-.0347	-.0665
VAR23	.2430	.4119	.2465	.1954	.1871
VAR24	.2013	.3411	.0928	-.0539	-.0172
VAR25	.3111	.3987	.1860	-.0270	-.1207
	VAR16	VAR17	VAR18	VAR19	VAR20
VAR16	1.0000				
VAR17	.5402	1.0000			
VAR18	.5744	.5895	1.0000		
VAR19	.1527	.4122	.1791	1.0000	
VAR20	.3622	.3995	.4024	.6776	1.0000

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR16	VAR17	VAR18	VAR19	VAR20
VAR21	.3054	.5298	.4524	.4034	.3897
VAR22	.3793	.4820	.5618	.5850	.6888
VAR23	.3994	.4912	.4992	.3970	.3138
VAR24	.4858	.5688	.7196	.4254	.3975
VAR25	.4816	.7070	.7901	.2713	.3830

	VAR21	VAR22	VAR23	VAR24	VAR25
VAR21	1.0000				
VAR22	.5526	1.0000			
VAR23	.6337	.4313	1.0000		
VAR24	.4338	.5594	.6859	1.0000	
VAR25	.6185	.4879	.6619	.7056	1.0000

N of Cases = 30.0

N of

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	89.2667	133.3747	11.5488	25

Inter-item

Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.3063	-.2667	.7901	1.0568	-2.9620	.0510

Reliability Coefficients 25 items

Alpha = .9168 Standardized item alpha = .9169

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

แบบสอบถามนี้ สร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลที่จะนำไปใช้ประกอบการวิจัยสำหรับ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง ทักษะของ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ ศึกษา ในการนำไปประมวลผล และหาข้อสรุป เพื่อใช้ในการศึกษา และนำไปเป็นแนวทางในการ พัฒนาการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับ เป้าหมายที่องค์การวางไว้ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อพนักงาน หน่วยงาน และองค์การ ต่อไป

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมาอย่าง ครบถ้วน เพื่อการศึกษาที่สมบูรณ์ต่อไป มา ณ โอกาสนี้ด้วย

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย คำถาม 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิด โดยแยกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน
2. ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน
3. ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน
4. ด้านวิธีการประเมิน
5. ด้านการวิเคราะห์และการนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

 1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี 2. 31-40 ปี 3. 41- 50 ปี 4. 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก

4. สถานภาพการสมรส

 1. โสด 2. สมรส 3. แยกกันอยู่ 4. หม้าย/หย่าร้าง

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

 1. ต่ำกว่า 1 ปี 2. 1-5 ปี 3. 6-10 ปี 4. มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือน

 1. ต่ำกว่า 15,001 บาท 2. 15,001-25,000 บาท 3. 25,001-35,000 บาท 4. 35,001 ขึ้นไป

7. สังกัด

 กลุ่มสายงานหลัก (Front Office) กลุ่มสายงานสนับสนุน (Back Office)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ)

ระดับความคิดเห็น

- 5 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของพนักงานในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของพนักงานในระดับมาก
 3 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของพนักงานในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของพนักงานในระดับน้อย
 1 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของพนักงานในระดับน้อยที่สุด

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน

ข้อที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน ท่านคิดว่าการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน					
2.	ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการขององค์กร					
3.	ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้การมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน					
4.	ท่านคิดว่าการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี และการเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสม					
5.	ท่านคิดว่าการนำผลประเมินการปฏิบัติงาน มาใช้ประกอบการพิจารณา สามารถปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					

2. การกำหนดแบบที่ใช้ในการประเมิน

ข้อที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6.	ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานชัดเจน และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน					
7.	ท่านคิดว่าการกำหนดแบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทน					
8.	ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดรูปแบบต่างๆที่จะประเมินครบถ้วนตรงตามลักษณะของงาน และสมรรถนะ					
9.	ท่านคิดว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					
10.	ท่านคิดว่าแบบประเมินมีการประเมินด้านผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในสัดส่วนที่เหมาะสม					

3. การกำหนดตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน

ข้อที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11.	ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน บุคคลที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมินโดยตรง					
12.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ประเมินอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้น					
13.	ผู้ประเมินควรเป็นผู้แจ้งผลการประเมิน ให้กับผู้ถูกประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน					
14.	ผู้ประเมินต้องมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
15.	ผู้ประเมินมีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					

4. การกำหนดวิธีการประเมินผล

ข้อที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
16.	ด้านวิธีการประเมินผล วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร					
17.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเกิดการรับรู้และความเข้าใจถูกต้องตรงกัน					
18.	ท่านพึงพอใจกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร					
19.	ท่านมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน					
20.	ท่านรับรู้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากนโยบาย/ผู้บังคับบัญชาขององค์กร					

5. ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ข้อที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
21.	ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ การนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์มีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงาน/ผู้บริหาร/องค์กร นำไปใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม					
22.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จขององค์กร					
23.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
24.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานได้					

5. (ต่อ) ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ข้อที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
25.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพิจารณาเพื่อขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และเลื่อนตำแหน่ง					

ส่วนที่ 3 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือไม่ ถ้ามีโปรดให้รายละเอียดดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน

ข้อเสนอแนะ

.....

2. ด้านแบบที่ใช้ในการประเมิน

ข้อเสนอแนะ

.....

3. ด้านตัวบุคคลผู้ที่จะประเมิน

ข้อเสนอแนะ

.....

4. ด้านวิธีการประเมิน

ข้อเสนอแนะ

.....

5. ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ข้อเสนอแนะ

.....

*****ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม*****

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวชุติมา นิงจักร
วัน เดือน ปีเกิด	18 ธันวาคม 2507
สถานที่เกิด	อำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคนิคสยาม ปี พ.ศ.2530
สถานที่ทำงาน	ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	หัวหน้าส่วน ทำหน้าที่เลขานุการผู้บริหารระดับสูง