

ระดับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน :  
ศึกษาพนักงาน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัย"ระดับความพึงพอใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)" สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ ศศ.ดร. มลฤดี สระฐาน อาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และชี้แนะแนวทางตลอดการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอบคุณอาจารย์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยแก่ข้าพเจ้าจนเสร็จสมบูรณ์ พร้อมทั้งขอขอบคุณเพื่อนพนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่เสียสละเวลาทำแบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัวของข้าพเจ้าที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา จนทำให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จมาได้ และขอบคุณผู้มีพระคุณที่ไม่ได้เอ่ยนาม ที่ได้ให้ความช่วยเหลือจนการวิจัยในครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จ

ประโยชน์อันใดที่พึงมีจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่านและหากงานวิจัยฉบับนี้มีความผิดพลาดหรือบกพร่องประการใด ต้องขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

วาริช ลลิตลักษณ์

ระดับความพึงพอใจกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา  
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

THE STUDY OF SATISFACTION LEVEL OF PERFORMANCE MANAGEMENT OF BUSINESS  
LOAN CENTER, BANGKOK BANK PLC.

วาริช ลลิตลัคณา 5750458

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผศ.ดร. มลฤดี สระฐานัน, Ph.D., ผศ.ดร.พรเกษม กันตตามระ, Ed.D.,  
อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์เรื่องระดับความพึงพอใจกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานศูนย์  
ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญที่  
ส่งผลต่อระดับของความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้พนักงานไม่พอใจ  
กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กร  
โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อ  
เป็นการรักษาพนักงานมีความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งใน  
การศึกษานี้ผู้วิจัยได้เลือกการให้พนักงานของศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญาฯ ได้ทำการตอบ  
แบบสอบถาม โดยวัดระดับใน 3 ส่วน คือ ความคิดเห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ  
ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ แนวทางในการแก้ไขปรับปรุงระบบการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามนั้นมาสรุป เพื่อทำการหาสาเหตุและวัดระดับความพึงพอใจ  
ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางแก้ไขในกระบวนการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความเข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ใน  
แง่ของระบบการประเมินผล แต่ปัญหาที่พบคือการที่หน่วยงานไม่มีมาตรฐานที่ดีเพียงพอในการวัดผล  
ซึ่งทำให้พนักงานส่วนใหญ่เกิดความสงสัยในผลการประเมิน ทำให้เกิดความไม่พอใจในผลการปฏิบัติ  
ประจำปีที่ผ่านมา โดยการแก้ปัญหาที่ตรงจุดและส่งผลสำเร็จที่สุด เกิดจากการสร้างตัวชี้วัดผลการ

ทำงานที่ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาต้องมีมาตรฐานและความรู้ความเข้าใจในการวัดผล เพื่อให้เกิดความ  
ยุติธรรมแก่พนักงาน ทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาและประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร  
ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การประเมินผลการปฏิบัติงาน/ ความพึงพอใจ/ ตัวชี้วัด/ ความเข้าใจ

42 หน้า



## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.2 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	3
1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 นิยามศัพท์	4
<b>บทที่ 2    เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	6
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ	9
2.3 ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง	12
2.4 ข้อมูลเบื้องต้น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	14
<b>บทที่ 3    วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>17</b>
3.1 การกำหนดกลุ่มประชากรตัวอย่าง	17
3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	18

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	18
3.4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	18
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	19
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>20</b>
4.1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	20
4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	22
4.3 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	25
4.4 แนวทางการแก้ไขปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	26
<b>บทที่ 5 บทสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>27</b>
5.1 สรุปผลการศึกษา	27
5.2 อภิปรายผล	29
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา	31
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	33
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>34</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>35</b>
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	36
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>42</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	20
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ นโยบายและการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน	22
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การควบคุมและการบังคับบัญชา	23
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ลักษณะงาน	24
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน	24
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	25

## บทที่ 1

### บทนำ

ในขณะที่ปัจจุบัน โลกกำลังก้าวเข้าสู่สงครามแห่งการแข่งขันแบบไม่มีที่สิ้นสุด ธุรกิจก็ดำเนินการแข่งขันกันอย่างเสรี การจัดการทางทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะแข่งขันที่รุนแรงดังกล่าวได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยมีการขยายตัวของตลาดแรงงานสูง ทำให้การจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพื่อให้ธุรกิจสามารถยืนหยัดได้ต่อไปในภาวะที่มีการแข่งขันดังกล่าว จะเห็นได้ว่าองค์กรธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวและรู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม โดยต้องมีการวางแผนกำลังคนที่ดี ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์กรหรือธุรกิจต่างๆ ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง การดำเนินการอย่างเหมาะสม และเป็นระบบเท่านั้นที่มีส่วนสำคัญในการผูกใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยไม่ให้เสียกำลังคนให้กับคู่แข่งทางธุรกิจ การประเมินผลงานนับเป็นเครื่องมือที่ช่วยดูแล พัฒนา และรักษา บุคลากรให้คงอยู่กับกิจการ เพราะฉะนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือเพื่อพัฒนาบุคลากร และเพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจในการบริหารบุคคล สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นการประเมินเพื่อให้บุคลากรทราบถึงจุดเด่น และจุดด้อยหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนนำไปพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน รองรับการแข่งขันในตลาดในภาคหน้า ส่วนการประเมินเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทางการบริหารนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารอย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยรวมต่อองค์กร รวมทั้งเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การลดตำแหน่ง การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี ฯลฯ

การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กรหนึ่งๆ จะต้องพิจารณาเลือกใช้ระบบการประเมินให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินการขององค์กร และลักษณะของกิจการนั้นๆ ด้วย



ทั้งนี้ไม่สามารถนำระบบการประเมินที่สำเร็จและใช้ได้เป็นอย่างดีกับองค์การหนึ่งมาใช้กับองค์การอีกองค์การหนึ่งได้ เพราะมีความแตกต่างกันในลักษณะขององค์การและลักษณะของกิจการ และในภาวะที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูงมาก องค์การต้องมีการควบคุม ตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเหมาะสมต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาภายในองค์การได้

จากข้อมูลข้างต้นที่กล่าวถึงระบบการประเมินการปฏิบัติงานซึ่งมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการนั้น ในทางปฏิบัติเมื่อองค์การได้ดำเนินการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว จะต้องศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงาน เนื่องจากผู้รับการประเมินหรือพนักงาน อาจไม่พอใจระบบการประเมินผล ไม่เห็นด้วยกับระบบการประเมินผล รวมทั้งบางคนไม่เข้าใจเหตุผลหรือความจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสิ่งสำคัญที่สุด ผู้รับการประเมินไม่น้อยมีความพึงพอใจว่า ผู้ประเมินมีอคติ ลำเอียง จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา “ระดับความพึงพอใจของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)”

## 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินในด้านความสำคัญของการประเมินผล ประโยชน์ของการประเมินผล และมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินกับระดับความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## 1.2 ขอบเขตของการวิจัย

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงาน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีความรู้ความเข้าใจระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

## 3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

### 3.1 ตัวแปรอิสระ

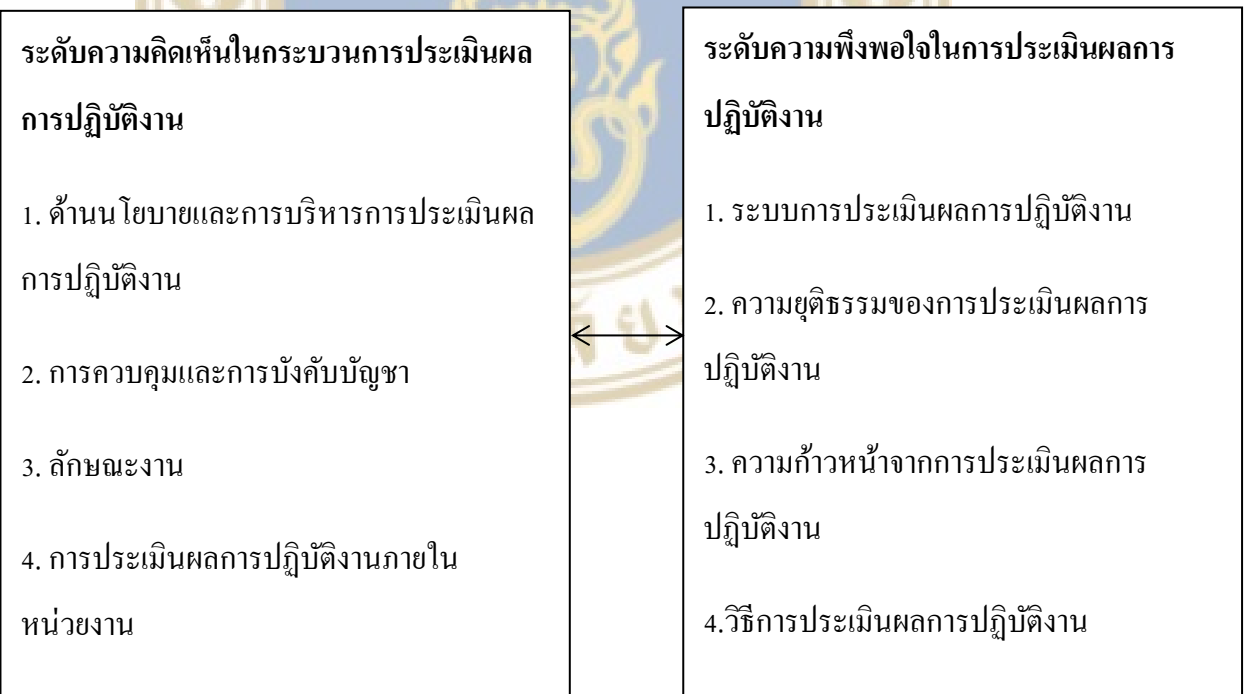
3.1.1 เพศ

3.1.2 อายุ

3.1.3 การศึกษาสูงสุด

3.1.4 ระยะเวลาในการทำงานกับบริษัท

## 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อทราบถึงระดับความพึงพอใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงานมากขึ้น

## 1.5 นิยามศัพท์

พนักงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดค่าผลของการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ เพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีคุณค่าและประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็นอย่างไร หรือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับพนักงานในด้านการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะเกิดขึ้นต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองอย่างดีหรือสมบูรณ์ที่สุด ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามค่านิยมและประสบการณ์ของตัวบุคคล

ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจ เปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีอิสระในการวางแผนวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง มีขอบเขตและหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน ตารางการทำงานที่เหมาะสม และการได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการทำงาน

ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ทั้งนี้มีหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมและยุติธรรม รวมไปถึงการได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานให้เพิ่มขึ้น

ผู้ประเมิน หมายถึง หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง พนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ  
จำกัด (มหาชน)



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
- 2.3 ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 ข้อมูลเบื้องต้น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นักวิชาการได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้

แนวทางของแนวคิดทางการวัดผล เริ่มต้นนับจากเกณฑ์ตัวแบบการวัดผล Thorndike (1949) แม้ว่าตามความเป็นจริงจะมีที่มาจากคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่ได้มีการศึกษามาก่อนหน้านี้ (เช่น Scott et al., 1941) ทั้งนี้ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ในระยะแรก พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีปัญหาในการวัด ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการออกแบบเครื่องมือที่เหมาะสม หรือที่วิธีการประเมินที่บันทึกการใช้วิจารณ์ญาณเกี่ยวกับผลงาน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่อาจมีผลต่อผู้บริหารในการประเมินพนักงาน เช่น ทักษะและแรงจูงใจของผู้บริหาร บุคลิกลักษณะของพนักงาน และบริบทขององค์กรที่นำระบบการประเมินผลงานมาใช้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประเมิน ซึ่งอาจแก้ไขได้โดยการออกแบบเครื่องมือในการประเมินที่ดี รวมทั้งการฝึกอบรมผู้ประเมิน (Murphy and Cleveland, 1991)

ภิญโญ สาธร (2517:425) ได้นิยามว่า เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลากร และ เป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคคลากรไปในตัว การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ระดับสูง ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงกระทำเป็นขั้นๆ นับตั้งแต่ขั้นต้นไปจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้ที่อยู่เหนือตนเป็นผู้ประเมินผลงานของตนทุกคน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2534:12) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินคุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานและภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน และยังสามารถสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินค่าการปฏิบัติงานหรือผลงานด้วยการจดบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยเปรียบเทียบหรือวันกับเกณฑ์มาตรฐานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผู้ประเมินการปฏิบัติงาน คือ ผู้บังคับบัญชา

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุกท่านได้ให้ความหมายในลักษณะใกล้เคียงกัน คือ เป็นกระบวนการ เครื่องมือ ในการประเมินคุณค่าของการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐาน และต้องมีเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ต่อการทำงานของพนักงานตามไปด้วย

### 2.1.2 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531: 17-19) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญต่อพนักงาน ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อองค์กร ในเรื่องเดียวกันนี้ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนระบุนุไว้ในหนังสือคู่มือการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานของสำนักงาน ก.พ. (2530:1415) มีความสอดคล้องเกี่ยวกับ ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 3 แนวทาง คือ

1. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องทราบผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร ถูกต้องหรือมีข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้คำตอบแก่ผู้ปฏิบัติงานได้และในกรณีการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่ำกว่ามาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ต้องการ ผู้บังคับบัญชาอาจจะช่วยให้ผู้นั้น ได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา การจัดการให้หน่วยงานของตนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นหน้าที่รับผิดชอบอันสำคัญ

ของผู้บังคับบัญชาและการประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในการบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายนั้นๆ

3. ความสำคัญต่อหน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน ทุกระดับในหน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละคน แต่ละตำแหน่ง ปฏิบัติงานของตนตามที่ได้รับมอบหมายได้ผล เมื่อทราบค่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแล้ว ผู้บริหารของหน่วยงานก็สามารถหาทางปรับปรุงผู้ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานให้ดีขึ้นได้ ส่วนผู้ปฏิบัติงานคืออยู่แล้วก็สามารถใช้ชีวิตจิตใจโดยการให้รางวัลตอบแทน เพื่อให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปว่า ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออันสำคัญของผู้บริหารในองค์กร เพื่อทราบผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้หรือไม่ เพื่อพัฒนาคน และพัฒนาคุณภาพงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสำคัญต่อทุกคนในองค์กร เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาจะสามารถให้รางวัล หรือผลตอบแทนได้ถูกต้อง พนักงานก็สามารถทราบถึงหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ องค์กรเองจะได้รับประโยชน์สูงสุด เนื่องจากพนักงานที่มุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ก็ย่อมจะทำให้องค์กรก้าวหน้าต่อไปอย่างยั่งยืนได้

### 2.1.3 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นงานที่กระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน และได้มีการให้ทำงานไประยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดแล้ว ซึ่งผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะๆ ว่าผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างไร

ธงชัย สันติวงษ์ (2525:198-199) กล่าวถึงขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานควรดำเนินการดังนี้

1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะทำเมื่อใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน
2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. นำผลที่ประเมินได้มาอภิเษียงและพิจารณากับพนักงาน

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กัน คือ ทั้งรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

#### 2.1.4 มาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2514:207) ได้ให้ความหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน อันขยายความถึงลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมได้ โดยเหตุที่ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพราะมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และกับบุคคลอื่นๆ ทั้งที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องด้วย และที่ไม่ได้เกี่ยวข้องด้วย สิ่งสำคัญคือ เป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่งานนั้นๆ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และในขณะเดียวกันก็เป็นเป้าหมายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นจะต้องพยายามบรรลุให้ได้ตามที่กำหนดไว้ อันถือได้ว่าเป็นมาตรฐานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานเป็นสิ่งที่ท้าทายในผู้ปฏิบัติงานพยายามที่จะปฏิบัติให้ได้ เพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพของตน เป็นการง่ายที่จะไม่กำหนดมาตรฐานและง่ายที่อาศัยการเปรียบเทียบงานที่กำลังปฏิบัติอยู่กับงานที่เคยปฏิบัติมาครั้งก่อนๆ แต่การกระทำดังกล่าวย่อมไม่เป็นการเพิ่มผลผลิตภาพเพราะไม่มีมาตรฐานอย่างใดที่จะเตรียมการหรือดำเนินการปรับปรุงให้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกันการประเมินผู้ปฏิบัติงานจะมีความหมายเพียงเล็กน้อยถ้าหากการประเมินไม่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ย่อมทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้า โดยจะเห็นได้จากแนวคิดต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ว่า กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นกระบวนการที่ถูกสร้างอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้พนักงาน ผู้บังคับบัญชา หรือแม้แต่องค์กร ดำเนินแนวทางการปฏิบัติงาน ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ เป็นเครื่องมือที่ทำให้พนักงานแต่ละคน ทราบถึงข้อดี ข้อเสีย ของตนเอง เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไข ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของทั้งองค์กร

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

### 2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจ



กิลเมอร์ (Gilmer, 1966.p. 80) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติของบุคคล ที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตโดยทั่วไปที่ได้รับมา

กิติมา ปรีดีดิลก (2539 : 321) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและแรงจูงใจในด้านต่างๆ ของงานและผู้ปฏิบัติ นั้นได้รับการตอบสนองอันจะเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเต็มใจ หรือมีความผูกพันกับงานและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533:359) กล่าวว่า ถ้าบุคคลหนึ่งได้มองเห็นช่องทางหรือโอกาส จะสามารถสนองแรงจูงใจที่ตนเองมีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ความพึงพอใจของเขาดีขึ้น หรืออยู่ในระดับสูง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ (2541:95-96) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นทัศนคติของคนใดคนหนึ่งที่มีต่องานของเขา คนที่มีความพอใจในงานสูง จะมีทัศนคติบวกต่องาน ตรงข้ามกับคนที่ไม่พอใจในงานจะมีทัศนคติในทางลบ ซึ่งอาจมองได้จากทัศนคติโดยรวมทั้งหมด หรือวัดจากความพึงพอใจในงานที่มุ่งเฉพาะส่วนสำคัญ เช่นงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นมุมมองที่มีรูปแบบหลายมิติ นอกจากนั้น ความพึงพอใจในการทำงาน ยังมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ แบบช้าๆ แต่เมื่อมีความพึงพอใจลดลง จะลดลงอย่างรวดเร็ว เพราะความพึงพอใจในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในชีวิต กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายนอกของบุคคลแต่ละคนนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานจึงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในชีวิตด้วย

### 2.2.2 ลักษณะของผู้มีความพึงพอใจในการทำงาน

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532:126) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ลดการขาดงาน ลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน เป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถปฏิบัติงานได้วัตถุประสงค์ขององค์กร

### 2.2.3 องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Gilmer (1971:280-283) สรุปองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) องค์ประกอบนี้สำคัญกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานัดก็จะเกิดความพอใจ
2. การนิเทศงาน (Supervision) มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และการนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้เขาพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย
3. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่มียุขานมากขึ้นจะมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น
4. เพื่อนร่วมงานและการดำเนินงานภายใน (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงและการดำเนินงานภายในของสถาบัน พอว่าผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย
5. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน มิงงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่นๆ ของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิงด้วยกัน โดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้วจะเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก
6. ค่าจ้าง (Wages) มักก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานรัฐบาล
7. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุป การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่อมีอายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง
8. ลักษณะทางสังคม (Social aspect of The Job) เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พอใจได้ ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น องค์ประกอบนี้มีความสำคัญกับอายุงานและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญกว่าผู้ชาย

9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การรับ-ส่ง ข้อเสนอเทศคำสั่งการทำงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์กรประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

10. ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริหารและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุดพักผ่อนต่างๆ เป็นต้น

ความพึงพอใจเป็นทัศนคติที่มีต่อการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยจากการศึกษาพบว่า มีผู้ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจไว้หลายท่าน โดยแต่ละท่านได้ให้มีแนวคิดที่เหมือนกัน คือ เป็นทัศนคติต่องานที่ทำ ซึ่งหากมีทัศนคติที่ดี ย่อมทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้ด้วยดี และสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ แต่หากพนักงานมีทัศนคติต่องานที่ไม่ดีแล้ว ย่อมทำให้งานที่ทำ ไม่ประสบความสำเร็จ และก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในภาพรวมได้

### 2.3 ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

วิรัช ชุติณธรา (2528:51-88) ได้วิจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด โดยสุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับบริหาร พนักงานชาย และพนักงานประจำทั่วไป พบว่า

พนักงานประจำส่วนใหญ่เห็นด้วยกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บริษัทฯ กำหนดไว้ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การประเมินผลการทำงานอย่างเป็นทางการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลที่ใช้เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี การให้ผู้บังคับบัญชา คือ ผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าส่วนเป็นผู้ทำการประเมินและความถี่ในการประเมินที่กำหนดไว้ปีละ 1 ครั้ง แต่พนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยใน 2 ประเด็น คือ การที่บริษัทฯ ไม่ได้กำหนดมาตรฐานในการทำงานของตำแหน่งงานไว้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล และการที่บริษัทฯ ไม่ได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบ

พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกับพนักงานประจำส่วนใหญ่จะมีส่วนแตกต่างกันบ้างเฉพาะพนักงานชายเท่านั้นในเรื่อง ความถี่ในการประเมินผล และการแจ้งผลให้พนักงานทราบ ซึ่งจำนวนผู้ไม่เห็นด้วยมีมากกว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมด

นิยะดา ชุณหวงศ์ (2521:92) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีมาตรฐานหรือบรรทัดฐานในการวัด ซึ่งหลักเกณฑ์ในการวัดนี้ต้องยุติธรรม และทุกคนต้องถูกประเมิน โดยเทียบกับมาตรฐานนี้ จะนำไปเลือกใช้เฉพาะบุคคลไม่ได้ จะใช้เกณฑ์อะไรต้องดูใน

ส่วนของลักษณะงาน เช่น งานบางอย่างเน้นคุณภาพ งานบางอย่างเน้นปริมาณ งานบางอย่างอาจต้องทำแข่งกับเวลา เป็นต้น มาตรฐานจึงต้องแตกต่างกันออกไป แต่บางครั้งก็วัดเช่นนี้ไม่ได้จึงอาจจะใช้หลายๆ ปัจจัยในการวัด สิ่งที่เราสามารถวัดออกมาเป็นปริมาณได้นี้ อาจจะเป็นตัวแทนของคุณสมบัติที่เราวัดไม่ได้ เช่น ความรับผิดชอบ การรู้จักหน้าที่ เพราะสิ่งเหล่านี้ไม่สามารถวัดออกมาเป็นหน่วยได้ แต่ดูได้จากปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. ปริมาณงาน ซึ่งอาจจะหมายถึง ปริมาณของสินค้าที่ผลิตได้ ในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจจะนับออกมาในรูปชิ้นงาน เป็นน้ำหนัก หรือเป็นระยะทางก็ได้
2. คุณภาพของงาน หมายถึง ความสวยงาม ความประณีต ความเรียบร้อยของผลงานที่ทำ ปริมาณของเสียร้อยละ ซึ่งอาจมองในแง่ของการลดต้นทุนการผลิตได้
3. เวลาในการทำงาน ควรจะทำงานได้รวดเร็วขึ้นแต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงต้องรักษาคุณภาพของผลงานให้ดีเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม มิฉะนั้นแล้ว ถ้าเวลาในการทำงานรวดเร็วมากขึ้น แต่คุณภาพของสินค้าด้อยลง อาจทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถลดต้นทุนได้อย่างแท้จริง

ลองจินตนาการ และกอฟ (Longenecher and Goff, 1990: 36-41) ศึกษาเรื่องสาเหตุที่การประเมินผลการปฏิบัติงานยังคงล้มเหลว วิธีการศึกษาโดยใช้วิธีการสำรวจจากผู้จัดการ และผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นสมาชิกขององค์กรที่ให้บริการและการผลิตแห่งฟอร์ทูน 100 จำนวน 268 คน พบว่า สาเหตุที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว คือ ผู้ประเมินไม่ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการเชื่อมโยงระหว่าง แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ จะนำเอา 2 ส่วน เข้ามาเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับ 2 แนวคิดนี้

จะเห็นได้ว่าแนวคิดที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแบ่งด้วยกันออกเป็น 4 ส่วน คือ ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ มาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละส่วน ได้อธิบายถึงกรอบกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร ที่น่าจะทำให้องค์กรสามารถนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะเป็น ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การชี้วัดการทำงานของพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสำคัญ เนื่องจากจะ

ทำให้พนักงาน ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงาน และยังทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถชี้วัดพนักงาน ในการเลื่อนตำแหน่ง ให้รางวัลตอบแทน กับพนักงานที่มีความเหมาะสม ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน ย่อมมีประโยชน์ต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และ องค์กร โดยวิธีการหรือกระบวนการย่อมมีความสำคัญ เนื่องจากกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากดำเนินไม่ถูกต้อง หรือวิธีการที่เหมาะสม ก็จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้ผู้ศึกษา เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงได้ดำเนินการศึกษา

โดยเมื่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อนำมารวมกับทฤษฎีความพึงพอใจ ซึ่งพนักงานทุกคน ต้องการเป็นที่ยอมรับในองค์กร ต้องการมีผลตอบแทนที่คุ้มค่า และความก้าวหน้าในการทำงาน ทำให้เมื่อองค์กรใด ที่พนักงานมีความไม่พอใจผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้องค์กรต้องตรวจสอบว่า มีความผิดพลาดอย่างไรในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กร หรือ ผู้บังคับบัญชา ต้องรีบดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดให้เร็วที่สุด เพื่อให้พนักงาน ผู้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเห็นว่าความพึงพอใจ เป็นทัศนคติของบุคคล ที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิต ซึ่งส่วนหนึ่ง การดำรงชีวิตในสังคมยุคปัจจุบัน คือการทำงาน และในการทำงานนั้น สิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงานคือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเมื่อรวมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ ทำให้การศึกษา ความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาพนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จึงเป็นเรื่องที่มีความน่าสนใจ และยังก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรในอนาคตต่อไปได้

## 2.4 ข้อมูลเบื้องต้น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกรุงเทพ (จำกัด) มหาชนเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์มากที่สุดในประเทศ มีสาขาทั้งหมดกว่า 1,113 สาขา มีเครือข่ายสาขาต่างประเทศทั้งหมด 25 แห่ง และสำนักงานตัวแทนอีกหนึ่งแห่งในเขตเศรษฐกิจสำคัญ 13 แห่ง โดยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันธนาคาร ได้มีการดำเนินการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในด้านการบริหารจัดการ และการตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างรากฐานให้องค์กรมีความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยนอกจากการที่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จะให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางด้านธุรกิจแล้ว ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ยังให้ความสำคัญกับพนักงานที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ นั่นก็คือ พนักงานของธนาคาร โดยธนาคารได้มีนโยบายในการ

ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญทั้งชีวิตความเป็นอยู่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมรวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ นโยบายในการดำเนินงาน

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งหมายที่จะเป็นธนาคารที่ให้บริการด้านการเงินที่มีคุณภาพ เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า มีความพร้อมด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีเทคโนโลยีและระบบงานที่ทันสมัย คงไว้ซึ่งความเป็นสากล ตลอดจนการเป็นธนาคารชั้นนำแห่งภูมิภาคเอเชีย

#### ภารกิจ (Mission)

ภารกิจหลักของธนาคาร ประกอบด้วยภารกิจด้านการเงิน ด้านการตลาดและลูกค้า ด้านคุณภาพ การปฏิบัติงาน และด้านศักยภาพขีดความสามารถ ดังนี้

##### ด้านการเงิน

- ให้ผลประกอบการทางการเงินมีความก้าวหน้าอย่างมีเสถียรภาพมั่นคง

##### ด้านการตลาดและลูกค้า

- เป็นผู้ผู้นำในธุรกิจ ด้านคุณภาพบริการที่เป็นเลิศ

##### ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน

- มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีวิธีการในการตรวจสอบคุณภาพ
- มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และสามารถนำข้อมูลจากกระบวนการปฏิบัติงานมาใช้ในการตัดสินใจสั่งการ

##### ด้านศักยภาพขีดความสามารถ

- ให้พนักงานมีศักยภาพพร้อมที่จะรองรับแนวทางการขยายธุรกิจของธนาคาร

##### คุณค่าหลักที่มุ่งหวัง (Core Value)

คุณค่าหลักที่ทำให้ธนาคารเป็นธนาคารชั้นนำของประเทศมาอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่ทุกคนในธนาคารจะต้องร่วมรักษาไว้ โดยจะต้องคำนึงถึงและนำมาใช้ในทุกรณี คือ “ให้บริการทางการเงินที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าตามแนวทาง เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน” โดยมีปรัชญาการทำงาน ดังนี้

- ให้บริการที่เป็นเลิศในทัศนะของลูกค้า
- ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
- ปฏิบัติงานในลักษณะของผู้มีจรรยาบรรณ และเป็นมืออาชีพ
- มุ่งมั่นที่จะร่วมมือกันทำงานเป็นทีมด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
- ให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงาน

โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานในส่วนปฏิบัติการสนับสนุนซึ่งมีส่วนประกอบ โดยเฉพาะเฉพาะใน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา (Business Loan Center) ดูแลงานเอกสารและพิธี การสินเชื่อบริการประเภทที่มีใช้เงินทุนหมุนเวียนให้แก่กลุ่มลูกค้าธุรกิจรายกลางและรายปลีก



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ระดับความพึงพอใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและอุปกรณ์ที่จะใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) แบบวัดครั้งเดียว (One Shot Stud) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กระจายละเอียดได้ใน ภาคผนวก แบบสอบถาม ระดับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน: พนักงาน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

### 3.1 การกำหนดกลุ่มประชากรตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 130 คน จากทั้งหมด 250 คน ซึ่งพนักงานที่อยู่ในส่วนปฏิบัติการสนับสนุน ปฏิบัติงานที่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครทั้งหมด ซึ่งผู้ที่ตอบแบบสอบถามทราบถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด



### 3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำคัญ ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถาม มีขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย และนำมาสร้างสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 ติดต่อขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างที่จะมาตอบแบบสอบถาม

1.3 ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ก่อนที่จะนำมาประมวลผล

1.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วน มาบันทึกข้อมูล แล้วจึงนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นต่อไป

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่เรียบเรียงจากหนังสือ ตำรา บทความ ผลงานวิจัย และ เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้ง

### 3.4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์และประมวลผลและนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การบันทึก (Recording) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรม และแจกแจงรายละเอียดแต่ละตัวแปร
3. การวิเคราะห์ข้อมูลมีวิธีการดังนี้ การวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา ใช้สถิติคือ ค่าร้อยละ (Percentage) การทดสอบความพึงพอใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอาทิ กลุ่มตัวอย่างที่วัดความแตกต่าง และกรณีกลุ่มตัวอย่างที่วัดความสัมพันธ์กันโดยใช้วิธีการหาค่าสัมพัทธ์ระหว่างช่วงหรืออัตราส่วน (Interval)
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนบุคคล นำมาแจกแจงความถี่โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

1. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) บรรยายลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจง ค่าร้อยละ (Percentage) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติทดสอบ (Testing Statistics) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ความคิดเห็นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านความสำคัญ ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง ระดับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน : พนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D	คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
n	คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบายโดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 4.1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

	ปัจจัยส่วนบุคคล	ร้อยละ
เพศ		
ชาย		43.5
หญิง		56.5

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	ร้อยละ
<b>อายุ</b>	
น้อยกว่า 25 ปี	4.3
25 – 30 ปี	47.8
31 – 40 ปี	26.1
41 – 50 ปี	8.7
51 ปี ขึ้นไป	13
<b>ระดับการศึกษา</b>	
ปริญญาตรี	91.3
สูงกว่าปริญญาตรี	8.7
<b>สถานภาพ</b>	
โสด	65.2
สมรส	34.8
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>	
ชั้นตรี	17.4
ชั้นโท	43.5
ชั้นเอก	17.4
ชั้นพิเศษ	21.7
<b>ระยะเวลาที่ร่วมงานกับ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)</b>	
ไม่ถึง 5 ปี	47.8
5-15 ปี	34.8
มากกว่า 15 ปี	17.4
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>	
น้อยกว่า 20,000 บาท	21.7
20,000 – 40,000 บาท	52.2
40,001 – 80,000 บาท	26.1
<b>รวม</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญาทั้งหมด 130 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.5

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือมีอายุ 25 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.8 ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 91.3

สถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 65

ตำแหน่งงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นพนักงานชั้นโท คิดเป็นร้อยละ 43.5 รองลงมาเป็นพนักงานชั้นพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 21.7

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ร่วมงานกับธนาคารฯ มาไม่ถึง 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.8 รองลงมาเป็นพนักงานที่ร่วมงานกับธนาคารฯ มาแล้ว 5-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.8

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ 20,000 – 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 52.2

#### 4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตาราง 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นโยบายและการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวนพนักงาน (n=130)	
รายชื่อ	$\bar{X}$	S.D
1. ท่านทราบถึงนโยบายภาพรวมของธนาคารกรุงเทพฯด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.26	.752
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ได้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารกรุงเทพฯ	3.13	.815
3. องค์กรของท่านมีเป้าหมายในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3	1.000
4. นโยบายในการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ	3	.674
5. กฎระเบียบและข้อบังคับในการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเทพฯ มีความเหมาะสม	3.09	.900
6. ท่านทราบถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเทพฯ เป็นอย่างดี	2.70	.703

ตาราง 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

นโยบายและการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวนพนักงาน (n=130)	
รายชื่อ	$\bar{X}$	S.D
7. ท่านทราบถึงเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเทพฯ เป็นอย่างดี	2.57	.728

ตาราง 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมและการบังคับบัญชา

การควบคุมและการบังคับบัญชา	จำนวนพนักงาน (n=130)	
รายชื่อ	$\bar{X}$	S.D
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ	3.26	.689
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยุติธรรม	2.78	1.043
3. การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรมต่อพนักงานทุกคน	2.78	.951
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านดูแลเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดี	2.91	1.083
5. เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ทุกคนร่วมมือกันแก้ไขปัญหาเป็นอย่างดี	3	1.000

ตาราง 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงาน

ลักษณะงาน	จำนวนพนักงาน(n=130)	
	$\bar{X}$	S.D
1. ท่านเข้าใจถึงขอบเขตและความรับผิดชอบในงานของท่าน	3.91	.668
2. ท่านปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านดำรงอยู่	3.87	.920
3. ท่านรับรู้ขอบเขตและหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบอย่างชัดเจน	3.52	.994
4. งานที่ท่านปฏิบัติมีลักษณะท้าทายความรู้ ความสามารถ ของท่าน	3.17	.937
5. ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่	2.91	.949

ตาราง 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวนพนักงาน(n=130)	
	$\bar{X}$	S.D
1. ผู้บริหารได้มีการชี้แจงเกี่ยวกับเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	2.96	.878
2. ท่านทราบวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3	.798
3. ผู้บริหารหน่วยงานได้มีการอธิบายรายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.61	.839
4. ท่านทราบวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานส่วนบุคคลของท่านผ่านเกณฑ์	2.65	.714
5. ท่านได้ทราบผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นประจำทุกปี	2.52	.898
6. ท่านได้มีการแก้ไขการทำงานของท่านจากผลการประเมินการปฏิบัติงานจากปีก่อน	2.78	.850
7. ผู้บริหารได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ	2.74	.864
8. ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะเรื่องผลการปฏิบัติงานระหว่างปี ก่อนการประเมินผลงานในปลายปี	2.57	.843

จากตาราง 4.3 , 4.4 และ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีความเข้าใจกฎ ระเบียบ และกระบวนการในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ทราบถึงเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับที่ดี โดยปัญหาที่เห็นได้ จะเป็นเรื่องการควบคุมและการบังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานอาจจะบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ยังไม่ดีเพียงพอ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เข้าใจ ลักษณะงาน ขอบเขต และหน้าที่ของงานที่พนักงานต้องปฏิบัติงาน ทำให้งานพนักงานส่วนใหญ่ ไม่พอใจผู้บังคับบัญชามากนัก ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 4.3 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตาราง 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวนพนักงาน (n=130)	
	$\bar{X}$	S.D
1. ท่านพอใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	2.61	.839
2. ท่านได้รับความยุติธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.65	.982
3. ท่านได้มีความก้าวหน้าในการทำงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	2.91	.996
4. ท่านได้พยายามทำงานให้ได้ผลตามการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	3.57	.843
5. ท่านได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน	3.30	.822
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานยากเกินไปสำหรับท่าน	2.65	.647
7. ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามที่ท่านคาดหวังไว้	3	1.044
8. ท่านพอใจผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารประเมินท่าน	2.78	1.085

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่ ไม่ค่อยพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายในศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยเห็นได้ชัดในเรื่องของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และ การประเมินผลงานก็ไม่ได้เป็นไปตามความคาดหวังของพนักงาน



#### 4.4 แนวทางการแก้ไขปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่พนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พนักงานส่วนใหญ่ ได้อธิบายไปในแนวทางเดียวกัน คือ การประเมินผลที่ขาดความยุติธรรม มีการเล่นพรรคเล่นพวก พนักงานที่มีความสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชา จะได้รับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดี ซึ่งต่างจากพนักงานที่ไม่มีความสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชา จะไม่ค่อยได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ที่คิดว่าตนเองปฏิบัติงานได้ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะบางส่วนไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา ว่าผู้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถในการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานมากเพียงพอหรือไม่ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ มีข้อเสนอแนะ ในเรื่องของระบบการประเมินผลที่มีความยุติธรรม ขาดตัวชี้วัดในการทำงานที่ชัดเจน ขาดการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานซึ่ง พนักงานส่วนใหญ่ ไม่ได้รับข้อเสนอแนะในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา และการที่พนักงานมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ก็ไม่ได้ทำงานพนักงานบางส่วนมีความก้าวหน้าในการทำงานมากเท่าที่ควร ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน

## บทที่ 5

### บทสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาระดับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาพนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อนำข้อมูลจากผลการศึกษาวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาลำดับ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงถึงร้อยละ 56.5 มีอายุอยู่ในช่วง 25 ปี – 30 ปี ร้อยละ 47.8 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าร้อยละ 91.3 และมีระยะเวลาที่ร่วมงานกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) น้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 47.8

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจนโยบายการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อแบ่งออกเป็นเรื่องต่างๆ จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจถึงระบบโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เข้าถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานของธนาคารฯ ทราบถึงกฎระเบียบ และข้อบังคับในการบริหารผลการปฏิบัติงานแต่ยังไม่ทราบถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างดี และ ยังไม่เข้าเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

ในส่วนของการควบคุมและการบังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถาม ยังไม่เชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชามากเพียงพอ ว่ามีความยุติธรรมเพียงพอในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้เกิดความไม่มั่นใจว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะมีมาตรฐานเพียงพอหรือไม่

ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจลักษณะงานของตนเอง และพนักงานแต่ละคนคิดว่า ตนเองปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมกับตนเองอยู่แล้ว มีการรับรู้และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน แต่งานที่พนักงานปฏิบัติงาน ยังขาดในเรื่องของความท้าทาย และ การใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ผู้บริหารยังไม่ได้ชี้แจงพนักงานในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี อย่างชัดเจน พนักงานไม่ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่ทราบผลงานการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี และผู้บริหารก็ไม่ได้ติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

#### **ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**

จากผลการศึกษา จะเห็นได้พนักงานส่วนใหญ่ ยังไม่มีความพึงใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมากเพียงพอ โดยพนักงานส่วนใหญ่คิดว่า ตนเองยังไม่ได้ได้รับความยุติธรรมมากเพียงพอในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพนักงานส่วนใหญ่ ก็ยังไม่ได้เห็นถึงความก้าวหน้าของตนเอง จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญและพยายามทำงานให้ผลตามที่องค์กรต้องการอย่างเต็มที่แล้ว แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ก็ยังไม่เป็นไปตามที่พนักงานส่วนใหญ่คาดหวัง ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ ไม่พอใจผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

#### **แนวทางในการแก้ไขปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**

จากผลการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่ ยังไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา ว่ามีความสามารถในการบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดีเพียงพอ มีข้อเสนอแนะในเรื่องความยุติธรรมในการประเมินผล ว่าการประเมินของพนักงานยังไม่ได้ได้รับความเป็นธรรม พนักงานส่วนใหญ่คิดว่ากรณีที่พนักงานสามารถมีความสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชาได้มากที่สุด จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคิดตามไปด้วย และผู้บังคับบัญชา ยังไม่ได้ชี้แจงวิธีการทำงาน

ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในต้นปี ขาดข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่พอในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

การศึกษาในครั้งนี้ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 3 ด้านคือนโยบายและการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน, การควบคุมและการบังคับบัญชา และ ลักษณะงาน พบว่าพนักงานมีความเข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและ ลักษณะงาน ของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) แต่ยังคงขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา ว่ามีระบบการบริหารกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด

ความคิดเห็นด้านความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าพนักงานเห็นด้วยกับด้านความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งรายด้านและรายข้ออันเนื่องมาจากพนักงานเห็นว่าทำให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจะส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างแท้จริงซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อพนักงานเพราะพนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชามีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบก็จะรับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรหากไม่มีการประเมินผลพนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรปรับปรุงพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคืออยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. 2539 : 2)

ความคิดเห็นด้านนโยบายและการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานมีการรับรู้ถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าธนาคารฯ มีระบบการประเมินอย่างไร แต่ยังคงมีความไม่มั่นใจในวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน ทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีน้อย ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 160-161)

ความคิดเห็นด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานพบว่าพนักงานเห็นด้วยกับด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากพนักงานมีความเชื่อที่ว่าเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่บริษัทกำหนดขึ้นมีมาตรฐานในการวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งการกำหนดและมาตรฐานของงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหลักการที่ถูกต้องของการวัดหรือการประเมินผลนั้นจะต้องมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้นและได้รับการยอมรับ โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เป็นการนำผลงานของบุคคล 2 คนหรือมากกว่ามาเปรียบเทียบกันเพราะการทำเช่นนี้จะเกิดข้อจำกัดหลายประการซึ่งจะทำให้ผลการประเมินไม่ตรงตามความเป็นจริงองค์กรจึงต้องจัดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมาเพื่อให้สามารถวัดผลการทำงานระหว่างพนักงานได้อย่างยุติธรรมเนื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานมักจะกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน (วิรัช ชูตินธรา. 2528 : 10-40) และการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีมาตรฐานหรือบรรทัดฐานในการวัดซึ่งหลักเกณฑ์ในการวัดนี้ต้องยุติธรรมและทุกคนก็ต้องถูกประเมิน โดยเทียบกับมาตรฐานนี้ซึ่งจะนำไปเลือกใช้กับเฉพาะกับบุคคลใดก็ได้จะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการวัดก็ต้องศึกษาจากลักษณะงานบางอย่างเน้นคุณภาพงานบางอย่างเน้นปริมาณงานบางอย่างต้องทำแข่งขันกับเวลา เพราะฉะนั้นมาตรฐานจึงต้องต่างกันไปแล้วบางครั้งก็วัดเช่นนี้ไม่ได้จึงอาจจะใช้ปัจจัยหลายๆประการในการวัดสิ่งที่เราสามารถวัดออกมาเป็นปริมาณได้นี้อาจเป็นตัวแทนของคุณสมบัติที่เราวัดไม่ได้เช่น ความรับผิดชอบการรู้จักหน้าที่ความเอาใจใส่เพราะสิ่งเหล่านี้เราวัดออกมาเป็นหน่วยๆไม่ได้แต่ดูได้จากปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำ (นิยะดา ชูณหวงค์. 2521 : 92)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจะเห็นได้ว่า พนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ยังไม่พอใจกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร โดยจะเห็นได้ว่า เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ข้างต้น โดยจะเห็นได้ว่าในด้านการควบคุมและการบังคับบัญชา เรื่องที่มีความสำคัญมากที่สุด จะเป็นเรื่องการควบคุมและการบังคับบัญชา ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชา ยังไม่มีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ขาดความเป็นธรรมในการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัญหาที่กระทบถึงความรู้สึกของพนักงานมากที่สุด

ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เรื่องที่มีความสำคัญที่ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ไม่พอใจกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ปัญหาในกระบวนการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการชี้แจงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน รายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานมีผลงานส่วนบุคคลผ่านเกณฑ์การประเมิน การชี้แจงผลการปฏิบัติงานประจำปี การติดตามผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา และข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาในการทำงานของพนักงาน ซึ่งปัญหาดังกล่าว เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชา จำเป็นต้องมีการสื่อสารให้กับพนักงานที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีการให้ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงวิธีการทำงานที่องค์กรต้องการ เพื่อให้พนักงาน ผู้บังคับบัญชา และ องค์กร ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากการศึกษาครั้งนี้ผลที่ได้รับจะพบว่าความพึงพอใจของพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จะอยู่ในระดับที่ไม่มากเท่าที่ควรอย่างไรก็ตามผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางที่จะนำเสนอต่อไปนี้จะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยจะขอเสนอแนะปรับปรุงในหัวข้อที่พนักงานรับรู้ความยุติธรรมน้อยที่สุด 5 ข้อดังต่อไปนี้

1. การชี้แจงถึงกฎเกณฑ์ระเบียบหรือคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานกล่าวคือควรสื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรรวมทั้งมีการควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปตามนโยบายและมีมีการให้รางวัลตอบแทนความดีความชอบที่สอดคล้องกับผลการประเมินอย่างโปร่งใสและยุติธรรมเพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจและมีความเชื่อถือนในระบบการประเมินขององค์กร

2. ช่วงเวลาที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ประกาศให้พนักงานทราบกล่าวคือ การชี้แจงหรือการปฐมนิเทศพนักงานทุกคนเป็นสิ่งจำเป็นในกรณีที่ต้องกรณำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้หรือในกรณีที่มีการปรับปรุงระบบการประเมินที่มีอยู่เดิมการชี้แจงเพียงการทาบันทึกหรือทำประกาศเวียนให้พนักงานทราบเกี่ยวกับช่วงเวลาที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นการเพียงพอเพราะอาจทำให้พนักงานเกิดความไม่เข้าใจตรงกันดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจัดให้มีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศแบบครบวงจรตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนซึ่งจะทำให้พนักงานมีโอกาส

ซักถามปัญหาข้อข้องใจต่างๆและมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันซึ่งจะทำให้พนักงานลดการต่อต้านยอมรับและเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3. ผู้ประเมินให้ความสำคัญต่อการทำงานตลอดเวลาไม่ได้เฉพาะช่วงที่มีการประเมินผลกล่าวคือในความเป็นจริงการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคนทั้งนี้เนื่องมาจากในกระบวนการจัดการผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผนการจ้องค์การการจัดคนเข้าทำงานการสั่งงานและการประสานงานเท่านั้นแต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วยผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลาไม่ใช่เพียงช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้นรวมทั้งควบคุมดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้นให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จการจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดหามาตรการในการควบคุมและติดตามงานซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่งคือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เฉพาะเจาะจงในช่วงเวลาใดก็ตามการประเมินผลของพนักงานนั้นนั่นเองจึงนับได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

4. ผู้ประเมินให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานหลังการประเมินกล่าวคือพนักงานผู้ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นย่อมมีความต้องการทราบผลการปฏิบัติงานของตน โดยพยายามแสวงหาข้อมูลที่สะท้อนถึงระดับผลการปฏิบัติงานของตนทั้งจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและจากงานที่ตนเองได้ปฏิบัติเนื่องจากมีความกังวลหรือไม่มั่นใจในผลการปฏิบัติงานของตนเป็นที่ยอมรับเพียงใดดังนั้นผู้บังคับบัญชาสมควรอย่างยิ่งที่จะให้คำปรึกษาและชี้ประเด็นความบกพร่องทุกครั้งที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดได้รวมทั้งแนะนำวิธีการที่ชัดเจน (Concrete) ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นนอกจากนี้การให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานหลังการประเมินจะต้องดำเนินการอย่างเหมาะสมนั้นจะส่งผลกระทบในทางบวก (เสริมสร้าง) ต่อการจูงใจในการทำงานการใช้ความมานะในการทำงานการกำหนดเป้าหมายในการทำงานการปรับเปลี่ยนและการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานการบรรลุเป้าหมายในการทำงานรวมทั้งยังมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในอาชีพและการลดอัตราการเข้า – ออกจากงานของพนักงานอีกด้วยอย่างไรก็ตามการที่ผู้บังคับบัญชามีได้ให้ความสำคัญละเอียดหรือให้คำแนะนำแก่พนักงานในลักษณะที่ไม่เหมาะสมไม่เพียงพอหรือล่าช้าย่อมส่งผลในทางลบต่อพนักงานอาจทำให้พนักงานเกิดความคับข้องใจและขุ่นเคืองต่อผู้บังคับบัญชาที่ไม่เปิดโอกาสให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานไม่ยอมรับหรือไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอันจะทำให้การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การมุ่งหวังไว้ดังนั้นให้คำแนะนำในการปรับปรุงงาน หลังการประเมินเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนพึงระมัดระวังและควรให้ความสนใจอย่างยิ่ง

5. ไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวกในการประเมินผลการปฏิบัติงานกล่าวคือพนักงานกลับ รู้สึกว่ามีการเล่นพรรคเล่นพวกในองค์กรจึงควรให้ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน เพื่อทดสอบการประเมินว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่เพียงใดและปรับวัฒนธรรม องค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการ ประเมินคุณค่าของงานและบุคลากรในองค์กร

#### 5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ในการวิจัย ครั้งต่อไปควรทำแบบสอบถามเชิงคุณภาพ เช่น การลงลึกให้ถึงรายละเอียดต่างๆ ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน สาเหตุที่แท้จริง และ แนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และ พนักงาน

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะบุคลากรศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ราชการกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาวิจัยในเรื่องนี้อีก กับ บุคลากรในฝ่ายอื่นๆเพิ่มเติม เพื่อดูผลว่าบุคลากรในฝ่ายอื่นมีปัญหาในเรื่องความพึงพอใจในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายในธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างไรหรือเพิ่มกลุ่มประชากร โดยศึกษาวิจัยบุคลากรภายในธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) หรือองค์กรอื่น

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ ของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กับองค์กรอื่นๆ ที่มีพนักงานที่มีความแตกต่างกัน



## บรรณานุกรม

- จำเนียร จวงตระกูล. (2531). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- นิตยา ชูณหวงศ์. (2515). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัญญา โสธร. (2517). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์วัฒนาพานิช.
- อลงกรณ์ มีสุทธา. (2532). การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (รัฐศาสตร์).  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์ (2525). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ . (2541). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อส่งเสริม  
กรุงเทพมหานคร.
- วิรัช ชูตินธรา. (2528). การประเมินผลการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต  
จำกัด.  
สารนิพนธ์ ร.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กิติมา ปรีดีดิลก. (2539). ทฤษฎีการบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- Gilmer V.B. (1966). **Applied psychology: Problem in living and work.** New York : McGraw-Hill.



## แบบสอบถาม

เรื่องระดับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
: พนักงาน ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่อง ระดับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ตามหลักสูตรการจัดการทุนมนุษย์และการพัฒนาองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

คำแนะนำ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะบุคคล

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะ

ในการตอบแบบสอบถาม ใ้ร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อและพิจารณาตอบตามความเป็นจริงให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้ ความเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์สูงสุดในการนำมาเป็นแนวทาง ให้การปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

อนึ่งข้อมูลรายละเอียดของแบบสอบถามจะถือเป็นความลับและการนำเสนอจะประมวลผลออกมาในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

ผู้ศึกษา

นายวาริช ลลิตลัคณา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะบุคคล

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. อายุ .....ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุดหรือระดับการศึกษาในปัจจุบัน

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรส

โสด  สมรส  หย่าร้าง  หม้าย

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

ชั้นตรี  ชั้นโท  ชั้นเอก  ชั้นพิเศษ

6. ระยะเวลาที่ท่านร่วมงานกับ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ไม่ถึง 5 ปี  5-15 ปี  มากกว่า 15 ปี

7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ต่ำกว่า 20,000 บาท  20,000-40,000 บาท

40,000-80,000 บาท  มากกว่า 80,000 บาท

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่าท่านมี ความคิดเห็น หรือความพึงพอใจ ต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพียงใด กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทาง ขวามือที่กำหนดให้เพียงช่องเดียวที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<u>นโยบายและการบริหารการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน</u>					
1. ท่านทราบถึงนโยบายภาพรวมของธนาคาร กรุงเทพด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ได้ เป็นไปตามนโยบายของธนาคารกรุงเทพ					
3. องค์กรของท่านมีเป้าหมายในการบริหารผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
4. นโยบายในการบริหารผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงานของท่าน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ					
5. กฎระเบียบและข้อบังคับในการบริหารผลการ ปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเทพ มีความเหมาะสม					
6. ท่านทราบถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของธนาคารกรุงเทพ เป็นอย่างดี					
7. ท่านทราบถึงเกณฑ์ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเทพ เป็นอย่างดี					
<u>การควบคุมและการบังคับบัญชา</u>					
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยุติธรรม					
10. การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรมต่อพนักงานทุกคน					
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านดูแลเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดี					
12. เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ทุกคนร่วมมือกันแก้ไขปัญหาก็เป็นอย่างดี					
<u>ลักษณะงาน</u>					
13. ท่านเข้าใจถึงขอบเขตและความรับผิดชอบในงานของท่าน					
14. ท่านปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านดำรงอยู่					
15. ท่านรับรู้ขอบเขตและหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบอย่างชัดเจน					
16. งานที่ท่านปฏิบัติมีลักษณะท้าทายความรู้ความสามารถของท่าน					
17. ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่					
<u>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>					
18. ผู้บริหารได้มีการชี้แจงเกี่ยวกับเป้าหมายในการปฏิบัติงาน					
19. ท่านทราบวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
20. ผู้บริหารหน่วยงานได้มีการอธิบายรายละเอียดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
21. ท่านทราบวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานส่วนบุคคลของท่านผ่านเกณฑ์					
22. ท่านได้ทราบผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นประจำทุกปี					
23. ท่านได้มีการแก้ไขการทำงานของท่านจากผลการประเมินการปฏิบัติงานจากปีก่อน					
24. ผู้บริหารได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ					
25. ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะเรื่องผลการปฏิบัติงานระหว่างปี ก่อนการประเมินผลงานในปลายปี					
25. ท่านพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
26. ท่านได้รับความยุติธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
27. ท่านได้มีความก้าวหน้าในการทำงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
28. ท่านได้พยายามทำงานให้ได้ผลตามการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
29. ท่านได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
30. การประเมินผลการปฏิบัติงานยากเกินไป สำหรับท่าน					
31. ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามที่ท่าน คาดหวังไว้					
32. ท่านพอใจผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร ประเมินท่าน					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้