

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

สรุปผลการศึกษาเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานธนาคารกสิกรไทย กรณีศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และศึกษาถึงปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานของธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อนำผลที่ได้มา เป็นแนวทางปรับปรุงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ต่อไป

การศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูล เอกสารเกี่ยวกับแนวความคิดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจากผลการศึกษา และรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรต่างๆรวมทั้ง ได้ยึดกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Carl Heyel คือ เริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเกณฑ์หรือลักษณะของงานที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดวิธีชี้แจงผลรวมถึงการนำผลการประเมิน ไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

ในการดำเนินงานศึกษา ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยสอบถามจากกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 205 คนซึ่งแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้มีสิทธิในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่ผู้จัดการสาขา จำนวน 15 คน ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา จำนวน 25 คน ส่วนอีกกลุ่มคือ กลุ่มผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ พนักงานผู้รับมอบอำนาจ 54 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 111 คน รวมทั้งสิ้น 205 คน โดยออกแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ธนาคาร ใช้อยู่ปัจจุบัน เปรียบเทียบความแตกต่างในการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อระดับพนักงาน ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่นๆ

โดยที่การทดสอบแบบสอบถามให้พนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ตอบจำนวน 30 ชุด นำปัญหาที่ได้จากผู้ทดลองตอบมาแก้ไข ปรับปรุงจนสมบูรณ์จึงนำออกใช้

ผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล และการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะของประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษา พบว่าพนักงานธนาคารที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย ร้อยละ 58.5 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 41.5 มีอายุระหว่าง 20-35 ปี ร้อยละ 56.6 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 47.8 ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 33.2 อายุงาน 6 - 10 ปี ร้อยละ 35.6 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 54.1

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานธนาคารที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งออกเป็นดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณา เรื่องวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจในระดับมาก ต่อการที่ตั้งวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อเลื่อนเงินเดือน พิจารณาความชอบประจำปี เพื่อโยกย้ายตำแหน่ง ให้เหมาะสม เพื่อส่งเสริมและลงโทษ

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณา เรื่องเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ในด้านคุณภาพของงาน

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่จะมีความพึงพอใจมาก เมื่อธนาคารกำหนดว่างานที่มีคุณภาพคืองานที่มีความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อย และงานชิ้นนั้น ผลิตผลได้เล็กน้อยแต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย

2. ในด้านประสิทธิภาพในงาน

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่จะมีความพึงพอใจมากเมื่อธนาคารกำหนดว่าการมีประสิทธิภาพในงานคือ การปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติงานได้เสร็จ ภายในเวลาที่กำหนด การปฏิบัติงานได้บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ซื่อ การปฏิบัติงานได้ด้วยความเข้าใจมากกว่าใช้ความจำ

3. ในด้านความร่วมมือประสานงาน

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่จะมีความพึงพอใจมากเมื่อธนาคารกำหนดว่าการร่วมมือประสานงานคือ การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกคน การอาสาและเต็มใจให้ความร่วมมือทำงานทุกครั้ง สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี การปฏิบัติงานจะขอความร่วมมือกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำงานสำเร็จด้วยดี มาช่วยกิจกรรมของธนาคารเสมอไม่ว่าจะเป็นวันหยุดก็ตาม โดยที่พนักงานสามารถจะใช้สิทธิ์ในการลาพักผ่อนและลาหยุดอย่างเต็มที่ การสามารถทำงานได้โดยไม่ขัดแย้งกับหัวหน้างาน และการทำแต่เฉพาะงานของตนเองก็พอ ถ้าคนอื่นไม่ขอก็ไม่ทำ

4. ในด้านความคิดสร้างสรรค์

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่จะมีความพึงพอใจมากเมื่อธนาคารกำหนดพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ว่า จะต้องมีการพัฒนาธนาคารอยู่ตลอดเวลา มีการค้นคว้าคิดวิธีลดขั้นตอนให้งานเร็วขึ้นแต่ไม่เสียคุณภาพ เห็นด้วยกับการ REENGINEERING ของธนาคารที่ผ่านมา เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ของธนาคารในเชิงสร้างสรรค์ การเห็นว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่จำเป็นมากสำหรับงานธนาคาร การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ๆ ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. ในด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่จะมีความพึงพอใจมากเมื่อธนาคารกำหนดพนักงานที่มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารว่าคือพนักงานที่รอบรู้บริการด้านต่างๆ ของธนาคารเป็นอย่างดี ติดตามข่าวสารเมืองและเศรษฐกิจ อ่านหนังสือกิจการสัมพันธ์และสิ่งตีพิมพ์ทั่วไปเพื่อทราบข่าวกิจกรรมของธนาคาร สนใจบริการของธนาคารอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบกับธนาคารกสิกรไทย

6. ในด้านความเป็นผู้นำ

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย : ในจังหวัดเชียงใหม่จะมีความพึงพอใจมาก เมื่อธนาคารกำหนดพนักงานที่มีความเป็นผู้นำว่า พนักงานที่มีการวางแผนในภาระงานให้สำเร็จ สามารถ โหม่งหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ให้ ท้าใจในแผนงาน สอนงานและเสริมสร้างความสามารถ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา ผู้นำไม่ต้องตัดสินใจต่อนโยบายทุกเรื่องเสมอไป ไม่จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ปล่อยให้ธนาคาร ดำเนินการตามสภาวะที่จะพาไป

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณา เรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจในระดับมาก ที่ธนาคารใช้วิธีประเมินผลในปัจจุบันนี้ คือวิธี GRAPHIC RATING SCALES และจะมีความพึงพอใจมากถ้าหากธนาคารนำวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีอื่นมาใช้ เพราะจากการวิจัยพบว่าพนักงานคิดว่าน่าจะมีวิธีประเมินผลการปฏิบัติ ที่ดีกว่าที่ใช้ในปัจจุบัน

ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณา เรื่องผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจในระดับมาก เมื่อธนาคารกำหนดให้ผู้จัดการสาขา ทำการประเมินผลร่วมกับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน , ผู้ทำการประเมินผลเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานเท่านั้น และผู้ทำการประเมินผลเป็นผู้จัดการสาขาเท่านั้น

การชี้แจง การแจ้งผล และการวิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาเรื่องการชี้แจง การแจ้งผลการประเมิน และการวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจในระดับมาก เมื่อธนาคารมีการชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินผลก่อนที่จะทำการประเมินผล และต้องการให้ธนาคารแจ้งผลการประเมินผลเป็นรายบุคคล และต้องการให้สำนักงานใหญ่วิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดีขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจในระดับมาก หากธนาคารมีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในที่ประชุม

ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาเรื่องระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ มีความพึงพอใจในระดับมาก หากธนาคารกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่า 1 ครั้งในแต่ละ 1 ปี เพราะในปัจจุบันธนาคารกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงปีละครั้งเท่านั้น

แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาเรื่องแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจต่อแบบฟอร์มการประเมินผลที่ใช้ในปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากสามารถเข้าใจในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดี และมีความพึงพอใจมากต่อแบบฟอร์มการประเมินผล เพราะมีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย แต่มีความพึงพอใจต่อแบบฟอร์มการประเมินผลในระดับปานกลาง ถ้าหากยังคงต้องใช้ดินสอดำที่มีความเข้มกว่าดินสอปกติระบาย เพราะหายาก

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัด เชียงใหม่มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับปัจจัยส่วนบุคคลจะแบ่งการวิเคราะห์ระบบการประเมินผลออกเป็นดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล คือ
 - 1.1 เพศ
 - 1.2 อายุ
 - 1.3 ระดับการศึกษา
 - 1.4 รายได้
 - 1.5 อายุงาน
2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ
 - 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์
 - 2.2 การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล
 - 2.3 การกำหนดวิธีการประเมินผล
 - 2.4 การกำหนดผู้ประเมินผล
 - 2.5 การแจ้งผล และการวิเคราะห์ผลการประเมินผล

3.1 การวิเคราะห์ว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัด เชียงใหม่มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ในเชิงมหภาค) แตกต่างตามปัจจัยส่วนบุคคล

เพศ กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานธนาคารมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามเพศ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัด เชียงใหม่ มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้ คือ มีความพึงพอใจประสานงานด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร และในเรื่องของผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

และผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันตามเพศ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า " พนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัด เชียงใหม่มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตามปัจจัยส่วนบุคคล" ดังนี้ คือ มีความพึงพอใจที่ไม่แตกต่างกัน ต่อวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน, ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ, ด้านประสิทธิภาพในงานและด้านความเป็นผู้นำ, ต่อวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน และต่อวิธีแจ้ง, วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อายุ กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามอายุ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "พนักงานธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล" ดังนี้ มีความพึงพอใจที่แตกต่างกันต่อเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะ, ด้านประสิทธิภาพในงาน, ด้านความร่วมมือประสานงาน, ด้านความคิดสร้างสรรค์, ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร, ด้านความเป็นผู้นำ, ต่อวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน, ต่อผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและต่อวิธีแจ้ง, วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

และผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันตามอายุ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "พนักงานธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล" ดังนี้ มีความพึงพอใจที่ไม่แตกต่างกันเพียงอย่างเดียว คือ ต่อวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับการศึกษา กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามรายได้ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "พนักงานธนาคารกสิกรไทยมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล" ดังนี้ มีความพึงพอใจที่แตกต่างกันต่อเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ, ด้านประสิทธิภาพในงาน และด้านความเป็นผู้นำ, ต่อวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน และต่อผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

และผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันตามระดับการศึกษา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "พนักงานธนาคารกสิกรไทย มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล" ดังนี้ มีความพึงพอใจที่ไม่แตกต่างกัน ต่อวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน, ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือประสานงาน, ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร และต่อวิธีแจ้ง, วิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

รายได้ กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามรายได้ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "พนักงานธนาคารกสิกรไทย มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล" ดังนี้ มีความพึงพอใจที่แตกต่างกันต่อเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ, ด้านความร่วมมือประสานงาน, ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านความเป็นผู้นำ, ต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน, ต่อผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และต่อวิธีแจ้ง, วิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

และผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันตามรายได้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "พนักงานธนาคารกสิกรไทยมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล" ดังนี้ มีความพึงพอใจที่ไม่แตกต่างกัน ต่อวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน, ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพในงาน, ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร

อาชญากรรม กับระบบการประเมินผลการทำงานปฏิบัติ

ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "พนักงานธนาคารกสิกรไทยมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล" ดังนี้ คือ พนักงานมีความพึงพอใจที่แตกต่างกัน ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพ, ด้านประสิทธิภาพในงาน, ด้านความคิดสร้างสรรค์, ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร และด้านความเป็นผู้นำ, ต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน, ต่อผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และต่อวิธีแจ้ง, วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

และผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันตามอายุงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "พนักงานธนาคารกสิกรไทยมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล" ดังนี้ คือ พนักงานมีความพึงพอใจที่ไม่แตกต่างกัน ต่อวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และต่อเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือประสานงาน

3.2 การวิเคราะห์ในรายละเอียดว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ในเชิงคุณภาพ) แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามเพศ คือ มีความพึงพอใจที่แตกต่างกัน คือ ต่อวัตถุประสงค์เพื่อเลื่อนเงินเดือน พิจารณาความชอบประจำปี โยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสม การวัดว่าคุณภาพในงานคืองานที่มีความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อย แต่อาจผิดพลาดได้โดยไม่เสียหายอย่างชัดเจน การปฏิบัติงานได้ด้วยความเข้าใจ มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การทำงานไม่ควรทำแต่งานของตน มีการพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ เห็นด้วยกับการ Reengineering ของธนาคาร ติดตามข่าวการเมืองและเศรษฐกิจ สนใจบริการของธนาคารอื่นเพื่อเปรียบเทียบกับธนาคารกสิกรไทย ผู้นำต้องมีการจัดการที่ดี ในการประเมินผลผู้ประเมินควรเป็นผู้จัดการสาขา การแจ้งผลการประเมินเป็นรายตัว หรือประกาศในที่ประชุม

และผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันตามเพศ คือ มีความพึงพอใจที่ไม่แตกต่างกันต่อวัตถุประสงค์เพื่อการส่งเสริม และลงโทษ การปฏิบัติงานได้ตามที่รับมอบหมาย แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ อึดแอ และเต็มใจร่วมมือในการทำงาน ไม่มีปัญหาขัดแย้งกับหัวหน้างาน ทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้ และมีการทำงานเป็นทีม โดยขอความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้งานสำเร็จด้วยดี การร่วมกิจกรรมของธนาคารเสมอไม่ว่าจะเป็นวันหยุด และควรใช้สิทธิในการลาพักผ่อนให้เต็มที่ มีการค้นคว้าลดขั้นตอนให้งานเร็วขึ้น ใช้เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพ ต้องรอบรู้บริการของธนาคาร ติดตามกิจกรรมของธนาคาร และในการเป็นผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจในแผนงาน สอนงานและสร้างเสริมความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำอาจไม่ต้องตัดสินใจทุกเรื่องไป เห็นด้วยกับวิธีประเมินผลแบบปัจจุบัน แต่ก็คิดว่าน่าจะมีวิธีที่ดีกว่านี้ ผู้ประเมินผลควรจะเป็นผู้จัดการสาขาหรือประเมินร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และสุดท้าย คือ ให้สำนักงานใหญ่มีการวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

อายุ กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามอายุ คือ มีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์เพื่อเลื่อนเงินเดือน พิจารณาความชอบประจำปี เพื่อโยกย้ายตำแหน่ง ให้เหมาะสม เพื่อส่งเสริมและลงโทษ งานคุณภาพ คืองานที่มีความถูกต้อง มีความประณีต เรียบร้อย อาจจะมีผิดพลาดได้แต่ไม่ทำให้เสียหายอย่างชัดเจน การสามารถปฏิบัติงาน ได้ตามที่ได้รับมอบหมาย แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน อาสาและเต็มใจให้ความร่วมมือทำงานทุกครั้ง การไม่มีปัญหาขัดแย้งกับหัวหน้างาน การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ได้ดี และขอความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี ทำแต่เฉพาะงานของตน โดยที่มาร่วมกิจกรรมของธนาคารทุกครั้ง ไม่ว่าจะ เป็นวันหยุดก็ตาม การใช้สิทธิลาพักผ่อนอย่างเต็มที่ ตลอดจนชอบให้องค์กรมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การลดขั้นตอนให้งานเร็วขึ้นแต่ไม่เสียคุณภาพ การเห็นด้วยกับการ Reengineering ที่ผ่านมา การใช้เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพ พนักงานต้องรอบรู้บริการต่าง ๆ ของธนาคารอย่างดี ติดตามข่าวการเมือง เศรษฐกิจ และข่าวกิจกรรมของธนาคาร รวมทั้งสนใจบริการของธนาคารอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบกับธนาคารกสิกรไทย ในด้านความเป็นผู้นำ ต้องมีการจัดการที่ดี สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจในแผนงาน แต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องตัดสินใจทุกเรื่องสองงาน และสร้างเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา พอใจกับการประเมินด้วยวิธีปัจจุบัน และคิดว่าน่าจะมีวิธีที่ดีกว่านี้ ในด้านของผู้ประเมินจะเป็นเพียงผู้จัดการสาขาเท่านั้น, ผู้บังคับบัญชามาตามสายงานเท่านั้น หรือประเมินร่วมกันทั้งคู่ ส่วนการแจ้งผลการประเมินผลควรแจ้งในที่ประชุม และให้สำนักงานใหญ่มีการวิเคราะห์ผลการประเมิน เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น

และผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามระดับการศึกษา คือ มีความพึงพอใจต่อเกณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจมากกว่าใช้ความจำ ในเรื่องของผู้นำที่ต้องมีการวางแผนให้งานสำเร็จด้วยดี และในเรื่องของการแจ้งผลการประเมินควรแจ้งเป็นรายบุคคล

ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามระดับการศึกษา คือ มีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ เพื่อเลื่อนเงินเดือน นิยามความชอบประจำปี โยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสม การมองว่างานคุณภาพคือ งานที่มีความประณีต เรียบร้อย มีความถูกต้องของงาน และอาจจะผิดพลาดได้ แต่ไม่เสียหายอย่างชัดเจน ในด้านประสิทธิภาพในงาน การทำงานที่ได้รับมอบหมาย แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด บนพื้นฐานของความขยันขันแข็ง การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การไม่มีปัญหาขัดแย้งกับหัวหน้างาน ในการทำงานมักจะขอความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี ทำแต่เฉพาะหน้าที่ของตนถ้าคนอื่น ไม่ชอกไม่ทำ การมาร่วมกิจกรรมของธนาคารเสมอไม่ว่าจะเป็นวันหยุดก็ตาม การใช้สิทธิลาพักผ่อนและลาหยุดอย่างเต็มที่ในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ ชอบให้มีการพัฒนาองค์กรตลอดเวลา การค้นคว้าหาวิธีลดขั้นตอนให้งานเร็วขึ้นแต่ไม่เสียคุณภาพ พนักงานต้องรอบรู้บริการของธนาคารอย่างดี การติดตามข่าวการเมืองและเศรษฐกิจ ข่าวกิจกรรมของธนาคาร สนใจบริการของธนาคารอื่นเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับธนาคารกสิกรไทย ส่วนในด้านผู้นำ เรื่องการวางแผนการจัดการองค์กร ความสามารถในการโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เข้าใจในแผนงาน การสอนงานและเสริมสร้างความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปัจจุบัน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควร เป็นผู้จัดการสาขาเท่านั้น หรือควร เป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานเท่านั้น การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานในที่ประชุม และการให้สำนักงานใหญ่วิเคราะห์ผลการประเมิน เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามระดับการศึกษา คือ มีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริม และลงโทษการทำงานด้วยความเข้าใจมากกว่าความจำ การอาสาเต็มใจให้ความร่วมมือทำงานทุกครั้งที่การทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี ขอความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเห็นด้วยกับการ Reengineering ของธนาคารที่ผ่านมา เห็นด้วยกับเทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ ๆ เพราะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในด้านของผู้นำว่า ไม่จำเป็นต้องตัดสินใจในปัญหาทุกอย่าง และในวิธีการประเมินผลว่าน่าจะมีวิธีที่ดีกว่าปัจจุบัน ในด้านของผู้ประเมินควรจะเป็นผู้จัดการสาขา ประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และควรแจ้งผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามรายได้ คือ มีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์เพื่อเลื่อนเงินเดือน พิจารณาความชอบประจำปี โยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสม เพื่อส่งเสริม และลงโทษ การมองว่างานคุณภาพคืองานที่มีความประณีต เรียบร้อย มีความถูกต้องของงาน และอาจจะผิดพลาดได้ แต่ไม่เสียหายอย่างชัดเจน ในด้านประสิทธิภาพในงาน การทำงานที่ได้รับมอบหมาย แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความเข้าใจมากกว่าความจำ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน อาสาเต็มใจร่วมมือทำงานทุกครั้ง การไม่มีปัญหาขัดแย้งกับหัวหน้างาน ในการทำงานมักจะขอความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี ทำแต่เฉพาะหน้าที่ของตนถ้าคนอื่นไม่ขอก็ไม่ทำ ในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ ชอบให้มีการพัฒนาองค์กรตลอดเวลา การค้นคว้าหาวิธีลดขั้นตอนให้งานเร็วขึ้นแต่ไม่เสียคุณภาพ เห็นว่าเทคโนโลยีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ ๆ ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พนักงานต้องรอบรู้บริการของธนาคารอย่างดี สนใจบริการของธนาคารอื่นเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับธนาคารกสิกรไทย ส่วนในด้านผู้นำว่าสามารถดำเนินการเองได้โดยไม่จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี และสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจในแผนงาน การสอนงานและเสริมสร้างความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คิดว่าน่าจะมีวิธีที่ดีกว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปัจจุบัน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นผู้จัดการสาขาเท่านั้น หรือควรเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานเท่านั้น หรือประเมินผลร่วมกัน การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานในเป็นรายบุคคล และการให้สำนักงานใหญ่วิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

และผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันตามรายได้ คือ มีความพึงพอใจต่อเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล ในการพิจารณาความร่วมมือประสานงานในด้านการทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี ขอความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง การร่วมกิจกรรมของธนาคารเสมอ การใช้สิทธิในการลาพักผ่อนอย่างเต็มที่ เห็นด้วยกับการ Reengineering ของธนาคารที่ผ่านมา ติดตามข่าวการเมือง เศรษฐกิจ ข่าวกิจกรรมของธนาคาร ในด้านของผู้นำต้องมีการวางแผนงานเพื่อให้งานสำเร็จ และไม่จำเป็นต้องตัดสินใจในปัญหาทุกอย่าง พึงพอใจในวิธีการประเมินผลในปัจจุบัน ในด้านของผู้ประเมินควรจะเป็นผู้จัดการสาขาประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และควรแจ้งผลการปฏิบัติงานในที่ประชุม

ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามอายุงาน คือ มีความพึงพอใจที่ต่อเรื่องวัตถุประสงค์เพื่อเลื่อนเงินเดือน พิจารณาความชอบประจำปี เพื่อโยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสม เพื่อส่งเสริมและลงโทษ เมื่อมองในด้านคุณภาพงานคืองานที่มีความถูกต้อง ประณีตเรียบร้อย สามารถปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย ทำด้วยความเข้าใจมากกว่าความจำ อาสาและเต็มใจทำงานทุกครั้ง การไม่มีปัญหาขัดแย้งกับหัวหน้างาน เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ ในการปฏิบัติงานขอความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสำเร็จ ทำแต่เฉพาะงานของตน การมาร่วมกิจกรรมของธนาคารเสมอไม่ว่าจะเป็นวันหยุดก็ตาม ชอบให้องค์กรมีการพัฒนา มีการค้นคว้าลดขั้นตอนการทำงาน เห็นด้วยกับการ Reengineering ที่ผ่านมา เห็นว่าเทคโนโลยีใหม่จำเป็นสำหรับงานธนาคาร พนักงานต้องรอบรู้บริการของธนาคารอย่างดี มีการติดตามข่าวการเมือง เศรษฐกิจและข่าวกิจกรรมของธนาคาร สนใจบริการของธนาคารอื่นเพื่อเปรียบเทียบกับธนาคารกสิกรไทย ในด้านผู้นำต้องมีการจัดการที่ดี โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในแผนงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องตัดสินใจทุกเรื่อง สอนงานและสร้างเสริมความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พึงพอใจต่อวิธีประเมินผลในปัจจุบัน ในด้านของผู้ประเมินควรจะเป็นผู้จัดการสาขาเท่านั้น หรือประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ส่วนในเรื่องของวิธีแจ้งควรแจ้งเป็นรายบุคคล ประกาศในที่ประชุม และให้สำนักงานใหญ่มีการวิเคราะห์ผลการประเมิน

และผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันตามอายุงาน คือ มีความพึงพอใจต่อเกณฑ์ในการประเมินผล

ในเรื่องของคุณภาพ เมื่อมองว่างานบางชิ้นก็อาจจะผิดพลาดได้บ้าง แต่ไม่ทำให้เสียหายได้อย่างชัดเจน การสามารถปฏิบัติงานให้ได้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ และการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พนักงานควรใช้สิทธิในการลาพักผ่อนให้เต็มที่ การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมใหม่ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีการวางแผนงาน และคิดว่าน่าจะมียุทธวิธีประเมินผลที่ดีกว่าปัจจุบัน

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์เกณฑ์ที่ธนาคารกสิกรไทยในจังหวัด เชียงใหม่ ใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานแตกต่างกันตามระดับพนักงาน

จากผลการศึกษาเกณฑ์ที่ธนาคาร ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน พบว่าธนาคาร ใช้เกณฑ์ในการประเมินผลที่แตกต่างกันตามระดับของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "เกณฑ์ที่ธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัด เชียงใหม่ ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันตามระดับของพนักงาน" ดังนี้ คือ เกณฑ์ที่ธนาคาร ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามระดับของพนักงาน คือ การพิจารณาในเรื่องความประณีต เรียบร้อย ความสามารถปฏิบัติงาน ได้บนพื้นฐานของความขยันขันแข็ง และสามารถปฏิบัติงานแล้วเสร็จด้วยความเข้าใจ การมีสัมพันธภาพ และร่วมมือประสานงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน ในเรื่องของการคิดสร้างสรรค์ว่ามีการพัฒนาปรับปรุงระบบงาน นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ตลอดจนความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร การติดตามข่าวสารของธนาคารจากสิ่งตีพิมพ์ทั่วไป รวมทั้ง เกณฑ์ในความเป็นผู้นำที่ต้องสามารถวางแผน มีการจัดการ และ โน้มน้าว ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจแผนงาน การตัดสินใจ การสอนงาน และเสริมสร้างความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จนกระทั่ง ความเอาใจใส่เอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็น เกณฑ์ที่ผู้ประเมินผล การปฏิบัติงานใช้แตกต่างกันตามระดับของพนักงาน

จากผลการศึกษาเกณฑ์ที่ธนาคาร ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน พบว่าธนาคาร ใช้เกณฑ์ในการประเมินผลที่ไม่แตกต่างกันตามระดับของพนักงาน ซึ่ง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ว่า "เกณฑ์ที่ธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัด เชียงใหม่ ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันตามระดับของพนักงาน" ดังนี้ คือ เกณฑ์ที่ธนาคาร ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันตามระดับของพนักงานของพนักงาน คือ ความถูกต้องของงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด การอุทิศตนเพื่อกิจกรรมส่วนรวมของธนาคาร

จะเห็นได้ว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งนั้น ผู้ประเมินผลจะพิจารณาสิ่งที่ใช้ ประเมินผลงาน ไม่เหมือนกัน หากผู้ถูกประเมิน เป็น พนักงานในระดับต่างกัน

ส่วนที่ 5 ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานธนาคารที่ตอบแบบสอบถามมีปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปัญหามาก ได้แก่ ผู้ประเมินผลไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ในการประเมิน ผู้ประเมินผลงานมีอคติส่วนตัว ผู้ประเมินผลให้คะแนนในหน่วยงานตนเองสูงกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ผู้ประเมินผลงานให้คะแนนในระดับปานกลางเท่ากันหมดทำให้ผลที่ได้ไม่มีความหมาย ผู้ประเมินผลงานคิดมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินผลไม่ชัดเจน การประเมินผลเพียงปีละ 1 ครั้ง ทำให้ผลที่ได้จากการประเมินมีความผิดพลาด

พนักงานธนาคารที่ตอบแบบสอบถามมีปัญหาในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้ประเมินผลไม่มีความรู้ในการประเมิน มีการประเมินผลงานจากบุคลิกของพนักงานมากกว่าพิจารณาจากผลงานที่ผ่านมา

สำหรับปัญหาอื่นๆ ที่พบจากการศึกษาที่เป็นปัญหาใหญ่ คือ ความไม่เป็นกลางของผู้ประเมินผลงาน ผู้ถูกประเมินผลหลายสาขาเห็นว่าที่ผ่านมา การประเมินผลงานไม่เป็นธรรม มีการเลือกที่รักมักที่ชัง พิจารณาจากความใกล้ชิด ความรู้สึก ผูกพันเป็นการส่วนตัว และไม่มีการจดบันทึกถึงเหตุการณ์ หรือผลงานที่พนักงานกระทำ ไม่ว่าจะเป็นทางลบ หรือทางบวก ซึ่งหากเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ใหญ่โตหรือเป็นที่น่าสนใจจำผู้ประเมินผลงานก็อาจจะลืมหรือละเอียดที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาด้วย เพราะการประเมินผลงานที่ดี ควรจะมีการกำหนดช่วงเวลาที่ใช้ในการวัดด้วย

จะเห็นได้ว่า สิ่งสำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกิดจากผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผล การใช้วิธีการประเมินผล และการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล ซึ่งในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในจังหวัด เชียงใหม่จะเกิดปัญหาจากผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นในการที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างถูกต้อง และเป็นธรรม ธนาคารจะต้องให้ความสำคัญแก่ผู้ทำหน้าที่ประเมินผล เป็นอย่างยิ่ง

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Carl Heyel (1963 : 654 - 655) คือ ธนาคารกสิกรไทย มีขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขึ้นกำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน ขึ้นกำหนดตัวผู้ทำการประเมิน กำหนดวิธีการประเมินผล ขึ้นการแจ้งผลการประเมิน และวิเคราะห์ผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน สอดคล้องกับแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 152 - 153) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี เพื่อโยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสม ปัจจัยที่ธนาคารกสิกรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ แนวความคิดของ William B Werther and Keith Davis, Jr. ในหัวข้อที่ว่า คุณภาพของงาน ประสิทธิภาพในงาน และลงโทษ การร่วมมือประสานงาน ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ทั่วไป การเป็นผู้นำ (1981 : P.241)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารกสิกรไทย ส่วนมากจะใช้วิธีการสอดคล้องกับแนวความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 1999) โดยใช้วิธีการประเมินผลตามขีดขนาดหรือมาตรา (Graphic Rating Scale) การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน จะสอดคล้องกับแนวความคิดของ ธนชัย ยมจินดา (2535 : 241) ที่ว่า บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Immediate Supervisor Rating) ประเมินผลการปฏิบัติงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ส่วนมากมีการแจ้งผลการประเมินสอดคล้อง ตามแนวคิดของ ธนชัย ยมจินดา (2535 : 215) โดยมีวิธีการแจ้งผลการประเมิน เป็นรายบุคคลมากกว่าวิธีอื่นๆ และมีการนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีการติดตามผลประเมิน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงระบบการประเมินผล

ในส่วนของความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนมากมีความคิดที่สอดคล้องกับทฤษฎี หรือแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผล และสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนมากพนักงานธนาคารมีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก ซึ่งแสดงว่าวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ธนาคารกสิกรไทยใช้อยู่มีความเหมาะสม ส่วนเกณฑ์ที่ธนาคารใช้ในการประเมินผลด้านคุณภาพงาน ด้านประสิทธิภาพในงาน ส่วนมากมีความพึงพอใจระดับมากที่สุด แสดงเกณฑ์ที่ธนาคารใช้ในด้านคุณภาพงาน ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความรู้ทั่วไปของธนาคาร และด้านประสิทธิภาพมีความเหมาะสมแล้ว ส่วนเกณฑ์การประเมินผลด้านการร่วมมือประสานงาน ส่วนมากมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ยกเว้นเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา การไม่มีปัญหาขัดแย้งกับหัวหน้างาน การทำงานแต่เฉพาะหน้าที่ที่พอ ถ้าคนอื่นไม่ชอกก็ไม่ทำ ส่วนมากมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยกว่าการพิจารณาด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงว่า พนักงานธนาคารไม่เห็นด้วยกับ การพิจารณาจากเกณฑ์ด้านนี้ ส่วนเกณฑ์การประเมินผลด้านความเป็นผู้นำ พนักงานธนาคารมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ เกณฑ์ที่พิจารณาจากผู้นำสามารถดำเนินการได้ตามสภาวะโดยไม่จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งแสดงว่าการพิจารณาเกณฑ์ด้านนี้ธนาคารไม่สมควรนำมาใช้พิจารณาและอีกด้านหนึ่งที่ไม่สมควรนำมาพิจารณาคือ ผู้นำไม่จำเป็นต้องตัดสินใจทุกเรื่องเสมอไป เนื่องจากพนักงานธนาคารมีความพึงพอใจน้อยกว่าเกณฑ์ด้านอื่นๆ สำหรับวิธีการประเมินผล Graphic Rating Scales พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจระดับมาก ถ้าธนาคารใช้วิธีการประเมินผลงานอื่นๆ นอกจาก Graphic Rating Scales ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงว่า วิธีการที่ธนาคารใช้ในปัจจุบัน ยังไม่มีความเหมาะสม ธนาคารควรมีการเปลี่ยนแปลงเรื่อง วิธีการประเมินผล สำหรับผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ถ้าผู้ประเมินผลเป็นผู้จัดการสาขาประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชาตามสาขางาน ฉะนั้น ธนาคารควรกำหนดให้ผู้ประเมินเป็นผู้จัดการสาขากับผู้บังคับบัญชา ตามสาขางาน ร่วมกัน สำหรับการชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินผลการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน แจ้งเป็นรายบุคคล และสำนักงานใหญ่มีการวิเคราะห์การประเมินเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า วิธีการชี้แจง การแจ้งผลการประเมิน และการวิเคราะห์การประเมิน ไปปรับปรุงให้ดีขึ้นที่ธนาคารทำอยู่ มีความเหมาะสม แต่ถ้ามีการแจ้ง

ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ประกาศในที่ประชุม ธนาคารไม่สมควรนำมาใช้ เพราะพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย พนักงานธนาคารมีความพึงพอใจ ถ้าธนาคารมีการประเมินผลมากกว่า 1 ครั้ง ในแต่ละปี ฉะนั้นธนาคารควรมีการประเมินผลมากกว่า 1 ครั้งในแต่ละปี และแบบฟอร์มที่ธนาคารใช้ในการประเมินผล พนักงานมีความพึงพอใจ ต่อข้อความและลักษณะ มีความเข้าใจง่าย แต่มีความพึงพอใจน้อย ที่แบบฟอร์มใช้ดินสอดำ ที่มีความเข้มระบาย ฉะนั้นธนาคารควรที่พิจารณา เรื่องวัสดุที่ใช้ในการกรอกแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. ธนาคารกสิกรไทยจำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงลำดับแรก คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับประเมินผลการปฏิบัติงาน แก่ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผล โดยกระตุ้นให้ผู้ประเมินทราบถึงประโยชน์และความสำคัญ ของผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมว่าจะมีผลกระทบเพียงใดต่อธนาคารและตัวพนักงาน อีกทั้งให้พนักงานธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดเชียงใหม่ให้ทราบ ในเรื่องมาตรฐาน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล และ พนักงานธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดเชียงใหม่ให้ทราบ ในเรื่อง มาตรฐานและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล วัตถุประสงค์ในการประเมิน การให้คะแนน

2. ธนาคารกสิกรไทยจำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการเขียนคำบรรยายลักษณะงานของงานในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ซึ่งสามารถนำมาเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการวัดผลการประเมินได้

3. ธนาคารกสิกรไทยจำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละมากกว่า 1 ครั้ง คือ ควรมีการประเมินปีละ 2 ครั้ง โดยกำหนดตามวันทำการครั้งปีของธนาคาร เป็นเกณฑ์ระยะเวลาในการประเมินผลงาน หรือบางสาขาอาจจะมีการประเมินผลงานทุกเดือน แล้วเก็บหรือจัดบันทึกคะแนน ผลงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น เพื่อนำมาประมวลผลในการนิจารณาสิ้นปี

4. ธนาคารกสิกรไทยจำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทุกท่านทราบว่า ได้รับการประเมินอย่างไร มีข้ออะไรควรปรับปรุงหรือไม่ เพื่อที่พนักงานจะได้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

5. พนักงานธนาคารกสิกรไทยจำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ควรให้ความสนใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการหาความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน กรณีที่ธนาคารใช้ในการประเมินบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมิน คำบรรยายลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อจะได้นำความรู้ดังกล่าวมาปรับปรุงเข้ากับการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้รับผลการประเมินในระดับดี

6. สำหรับผู้ทำการศึกษาและวิจัยครั้งต่อไป ผู้ศึกษาขอเสนอแนะให้ทำการศึกษา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของพนักงานจากธนาคารอื่น ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งจะทำให้ผลการศึกษามีความชัดเจนมากขึ้น ธนาคารทุกธนาคารสามารถนำไปปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น