

## บทที่ 4

### การพิสูจน์สมมุติฐานและการหาทัศนคติต่อสมมุติฐาน

ในการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผู้เขียนได้ตั้งสมมุติฐานไว้ 2 ประการ คือ

1. ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ยังไม่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ
2. ธนาคารพาณิชย์ที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ส่วนใหญ่ไม่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ

ในการดำเนินการ ผู้เขียนได้แบ่งข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

#### ส่วนที่ 1 เพื่อพิสูจน์สมมุติฐาน

1. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามชุดแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผู้เขียนจะนำมาเปรียบเทียบกับหลักวิชาการ เพื่อพิสูจน์สมมุติฐาน ที่ตั้งไว้ ด้วยวิธีบรรยาย

2. ผลการวิเคราะห์ข้อ 10 หมวด ข. ในแบบสอบถามชุดหลัง ความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้เขียนจะนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยหรือตัวกลางเลขคณิต ( $\bar{X}$  หรือ Arithmetic Mean) เพื่อดูแนวโน้มของค่าตอบและพิสูจน์สมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้เขียนได้แบ่งค่าตอบออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตอบรับและกลุ่มตอบปฏิเสธ เนื่องจากว่าผู้เขียนได้ให้ค่าตอบของกลุ่มตอบรับกำหนดคะแนนไว้ตั้งแต่ 5 ลงไปถึง 1 ตามน้ำหนักของการตอบรับที่ลดหลั่นลงไป ตั้งแต่ "เห็นด้วยอย่างยิ่ง" ลงไปถึง "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง" สำหรับกลุ่มตอบปฏิเสธ กำหนดคะแนนไว้ตั้งแต่ 1 ขึ้นไปถึง 5 ตามน้ำหนักของการปฏิเสธเช่นเดียวกัน แต่ใน

ข้อนี้ มีน้ำหนักของการตอบรับ คือ "เห็นด้วย" และ "ไม่เห็นด้วย" เท่านั้น ผู้เขียน จึงกำหนดคะแนนในคำตอบของกลุ่มตอบรับไว้ 4 และ 2 สำหรับกลุ่มตอบปฏิเสธจะ กำหนดคะแนนไว้ 2 และ 4 ตามน้ำหนักของการปฏิเสธเช่นเดียวกัน

การหาค่าเฉลี่ยหรือตัวกลางเลขคณิตเพื่อคุณแนวโน้มของคำตอบแต่ละข้อ ใช้สูตรดังนี้

$$\bar{x} = \frac{\text{คะแนนรวมของคำตอบแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนประชากรที่ตอบในข้อนั้น}}$$

เมื่อได้ค่าเฉลี่ยหรือตัวกลางเลขคณิตแต่ละข้อแล้ว ก็จะหาค่าเฉลี่ยหรือตัวกลางเลขคณิต เพื่อคุณแนวโน้มของคำตอบในกลุ่มนั้นได้ด้วยสูตรดังนี้

$$\bar{x} \text{ ของกลุ่ม} = \frac{\sum \bar{x}}{\text{จำนวนคำถามในกลุ่ม}}$$

## ส่วนที่ 2 เพื่อหาทัศนคติต่อสมมุติฐาน

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามชุดหลัง (ยกเว้นข้อ 10 หมวด ข.) ความคิดเห็นของผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผู้ถูกประเมินในที่นี้คือ ผู้ถูกประเมินผลฝ่ายเดียว และผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลและเป็นผู้ถูกประเมินในขณะเดียวกัน ผู้เขียนจะนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบหาค่าเฉลี่ยหรือตัวกลางเลขคณิต ( $\bar{x}$  หรือ Arithmetic Mean) เพื่อคุณแนวโน้มของคำตอบว่า ผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินต้องการอะไร ต้องการตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยผู้เขียนได้แบ่งคำตอบออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตอบรับและกลุ่มปฏิเสธ คำตอบของกลุ่มตอบรับกำหนดคะแนนไว้ตั้งแต่ 5 ลงไปถึง 1 ตามน้ำหนักของการตอบรับ ที่ลดหลั่นลงไป ตั้งแต่ "เห็นด้วยอย่างยิ่ง" ลงไปถึง "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง" สำหรับกลุ่มตอบปฏิเสธกำหนดคะแนนไว้ตั้งแต่ 1 ขึ้นไปถึง 5 ตามน้ำหนักของการปฏิเสธเช่นเดียวกัน

การหาค่าเฉลี่ยหรือตัวกลางเลขคณิต เพื่อคุณแนวโน้มของคำตอบในกลุ่มนั้น ใช้สูตรดังนี้

$$\bar{X} \text{ ของกลุ่ม} = \frac{\text{คะแนนรวมทั้งหมดของคำตอบในกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรที่ตอบ} \times \text{จำนวนคำถามในกลุ่ม}}$$

นอกจากนี้ ผู้เขียนจะมีการเปรียบเทียบแนวโน้มของคำตอบแต่ละกลุ่มเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน และผู้ประเมินต่อการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ว่า สอดคล้องหรือตรงข้ามกัน

### การพิสูจน์สมมติฐาน

#### ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามชุดแรกเปรียบเทียบกับหลักวิชาการ

##### นโยบายในการประเมินผล

จากตารางที่ 36 จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่กำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้สำนักงานเขต/ภาค และสาขาค้างจังหวัด ต่างประเทศ ของธนาคารนั้นปฏิบัติ เหมือนกับนโยบายที่ให้สำนักงานใหญ่และสาขาในกรุงเทพฯปฏิบัติ เพราะฉะนั้นการที่ผู้เขียนเลือกเก็บข้อมูลจากพนักงานเจ้าหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ประจำสำนักงานใหญ่และสาขาที่อยู่ในกรุงเทพฯ จึงถือได้ว่าเป็นการเก็บข้อมูลจากตัวแทนของพนักงานเจ้าหน้าที่ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

นโยบาย คือ แนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งควรจะยึดถือเป็นแนวทางเดียวกันตลอดทั้งองค์กร เพื่อความมีระเบียบในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความเป็นธรรม

##### ค่าใช้จ่ายสำหรับการประเมินผล

จากตารางที่ 38 จะเห็นได้ว่า ค่าใช้จ่ายสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารนั้น ส่วนใหญ่จะคำนวณไม่ได้ เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายที่สอดคล้องอยู่กับค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ แต่ก็ป็นค่าใช้จ่ายที่มีจำนวนไม่มากนัก จึงเป็นการสมควรที่ธนาคารจะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบขึ้นมา เพราะได้ผลประโยชน์คุ้มค่าต่อการลงทุนเป็นอย่างยิ่ง

### แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล

จากตารางที่ 9, 10 และ 11 สรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคาร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมานาน และส่วนใหญ่ก็มีแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลที่ธนาคารใช้วัดผลการปฏิบัติงานนั้น มีจำนวนแตกต่างกันไปตามความจำเป็นของแต่ละธนาคารดังต่อไปนี้

	จำนวน	ร้อยละ
1. 1 แบบ	9	30.00
2. 3 แบบ	8	26.67
3. 2 แบบ	5	16.67
4. 4 แบบ	3	10.00
5. 5 แบบ	1	3.33

สาระสำคัญของแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล คือ เป็นองค์ประกอบที่จะใช้ในการประเมิน แนวทางการเลือกองค์ประกอบจะแตกต่างกันไปตามแต่เจตนารมณ์ของการประเมิน

### ขั้นตอนในการประเมินผล

#### 1. ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล

จากตารางที่ 14 การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ธนาคารได้ดำเนินการอยู่ จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

	จำนวน	ร้อยละ
1. <u>ขั้นเงินเดือน</u>	28	93.33
<u>เลื่อนตำแหน่ง</u>	28	93.33
2. <u>สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่</u>	21	70.00
3. <u>ปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน</u>	18	60.00
4. <u>หาคูณค่าของพนักงาน</u>	17	56.67
5. <u>พัฒนาบุคคล</u>	14	46.67

	จำนวน	ร้อยละ
6. จัดการฝึกอบรม.	12	40.00
7. วางแผนการปฏิบัติงาน	11	36.67
แต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน	11	36.67
สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	11	36.67
8. รักษาระดับคุณภาพในการทำงานของพนักงาน	9	30.00
9. ช่วยขจัดข้อขัดแย้งในองค์การ	8	26.67
10. วางแผนความต้องการกำลังคน	7	23.33
11. สรรหาพนักงาน	5	16.67
12. เลิกจ้าง	4	13.33
13. จัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน	2	6.67

จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และในการกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละครั้งได้กำหนดไว้หลายเรื่องด้วยกัน ซึ่งนอกจากธนาคารจะสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้หลายทางแล้ว ยังช่วยประหยัดเวลาในการประเมินผลแต่ละเรื่องลงไปได้อีกด้วย

การวางแผนงานในทุก ๆ เรื่องจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด ในการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ก็เช่นเดียวกัน จำเป็นที่จะต้องกำหนดให้แน่นอนว่า จะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด กล่าวคือ เป้าหมายนี้จะช่วยกำหนดแนวทาง และแนวทางจะช่วยให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้อง

## 2. ขั้นกำหนดลักษณะงานหรือปัจจัยที่จะประเมิน

จากตารางที่ 13, 15, 16, 17 และ 29 สรุปได้ว่า เกณฑ์ที่ธนาคารพาณิชย์ใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีดังต่อไปนี้คือ

	จำนวน	ร้อยละ
1. ผลงาน	29	96.67
ความคิดริเริ่ม	29	96.67

	จำนวน	ร้อยละ
2. ความรอบรู้ในงาน	28	93.33
3. คุณภาพของงาน	27	90.00
4. ความเป็นผู้นำ	26	86.67
ความมีวินัย	26	86.67
ความสามารถในการเรียนรู้	26	86.67
5. ความไว้วางใจ	25	83.33
การตัดสินใจ	25	83.33
มนุษยสัมพันธ์	25	83.33
6. ความกระตือรือร้นในการทำงาน	24	80.00
7. อื่น ๆ ได้แก่ ความรับผิดชอบ การวางแผนงาน		
การสอนงาน การสื่อความ ความซื่อสัตย์		
การควบคุมงาน การมอบหมายงาน		
การประสานงาน การให้ความร่วมมือ		
การจัดรูปงาน เป็นต้น	15	50.00

นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ยังได้นำข้อมูลอื่น เช่น การลงโทษทางวินัย การร้องเรียน การลาหยุดงาน เป็นต้น มาประกอบผลการประเมินอีกด้วย ในการกำหนดปัจจัยที่จะประเมินนั้น ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญที่ผลงานและพฤติกรรมทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน และไม่เกี่ยวข้องกับงานเท่า ๆ กัน และมีการประเมินถึงความสามารถที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต การจัดระบบคะแนนก็มีการคิหน้าหนักให้แก่คุณสมบัติของพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลในแบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้น้ำหนักมากแก่คุณลักษณะที่ต้องการใช้ในงานมาก และให้น้ำหนักน้อยแก่คุณลักษณะที่ต้องการใช้ในงานน้อยกว่า

การเลือกปัจจัยที่จะใช้ในการประเมิน ไม่มีผู้ใดวางหลักไว้แน่นอนตายตัวว่าจะเลือกปัจจัยอันใดบ้าง เพราะลักษณะของงานแต่ละตำแหน่งจะแตกต่างกันออกไป ปัจจัยที่ใช้ได้ก็กับงานในตำแหน่งหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้กับงานในตำแหน่งอื่น ๆ ก็ได้

นอกจากนี้ปัจจัยแต่ละตัวก็ยังมีความสำคัญหรือน้ำหนัก (Weighted) ไม่เท่ากัน แต่มีหลักการกว้าง ๆ ในการเลือกปัจจัยเหล่านี้ 5 ประการ คือ

1. ปัจจัยที่เลือกจะต้องมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน
2. ลักษณะของปัจจัยจะต้องเห็นได้ชัดว่าเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ
3. ความหมายของปัจจัยจะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถทำได้จริง ๆ
4. ปัจจัยหนึ่ง ๆ จะต้องไม่ซ้ำซ้อนกับปัจจัยอื่น
5. จำนวนปัจจัยที่เลือกจะต้องไม่มากเกินไป

### 3. ชั้นกำหนดวิธีการ

จากตารางที่ 18 วิธีการที่ธนาคารใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้ คือ

	จำนวน	ร้อยละ
1. การให้เขียนคำบรรยาย (Essay Description)	15	50.00
2. การจัดอันดับ (Ranking)	12	40.00
3. การให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales)	10	33.33
4. การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)	9	30.00
5. การตรวจสอบตามรายการ (Check List)	8	26.67
6. การทดสอบและการสังเกต (Performance Test and Observation)	7	23.33
7. การประเมินตามพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales)	2	6.67
การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)	2	6.67
การสัมภาษณ์ (Field Review)	2	6.67
การประเมินค่าตามคะแนน (Point Rating)	2	6.67



	จำนวน	ร้อยละ
8. การบังคับการกระจาย (Forced Distribution)	1	3.33
การประเมินผลด้วยตนเอง (Self Appraisal)	1	3.33

จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ธนาคารบางธนาคารใช้วิธีการดังกล่าวหลายวิธีประกอบกัน วิธีการที่ธนาคารนิยมใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การให้เขียนคำบรรยาย (Essay Description) นั้น เป็นวิธีที่ธนาคารให้เขียนคำบรรยายขยายความประกอบวิธีการอื่น ๆ เป็นสำคัญ สำหรับวิธีการการจัดอันดับ (Ranking) นั้น ธนาคารส่วนใหญ่ใช้ในการจัดอันดับพนักงานหลังจากได้คะแนนจากวิธีการอื่น ๆ แล้ว

ในการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลือกวิธีการที่เหมาะสมเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง วิธีที่เหมาะสมในแผนการประเมินที่กำหนดขึ้น ไม่ใช่เป็นเพียงวิธีการที่ดีที่สุดในแง่วิชาการเท่านั้น แต่ต้องเป็นวิธีการที่พนักงานทุกระดับสามารถเข้าใจได้

#### 4. ขั้นกำหนดขอบเขตของผู้ถูกประเมิน

จากตารางที่ 12 จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่กำหนดให้พนักงานทุกระดับได้รับการประเมินด้วยแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานทุกคนควรได้รับการประเมินผล ถ้าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน ก็ไม่ควรให้แผนการประเมินเหมือนกัน และไม่ควรจัดผลการปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานเดียวกัน จะต้องกำหนดให้แน่ชัดว่าจะใช้ประเมินผลพนักงานในตำแหน่งหน้าที่ใด

#### 5. ขั้นกำหนดตัวผู้ประเมิน

จากตารางที่ 19, 20, 21, 25 และ 26 สรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน เป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นคนแรก โดยก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการ



ชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งบางธนาคารก็ใช้วิธีการชี้แจงพร้อมกันหลายวิธี วิธีการต่าง ๆ ได้แก่

	จำนวน	ร้อยละ
1. ออกหนังสือเวียน	13	43.33
2. จัดสัมมนา	10	33.33
3. แจกคู่มือปฏิบัติ	9	30.00
4. จัดการฝึกอบรม	7	23.33
5. วิธีการอื่น ๆ ได้แก่ ให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงประชุมชี้แจงแก่ผู้ทำหน้าที่ประเมิน และให้มีการทำกรณีตัวอย่าง (Case Study)	3	10.00
6. ลงในวารสารของธนาคาร	2	6.67

เมื่อผู้ประเมินได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบอีกครั้ง เท่าที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชาในระดับสูงมักจะลงความเห็นคล้อยตามความเห็นของผู้ประเมินเสมอ แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของธนาคารมีความเชื่อถือในผลการประเมินของผู้ทำการประเมิน ด้วยเหตุที่ว่า เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา

ถ้าหากจะจัดให้มีแผนการประเมินผลงานที่ถูกต้อง จะต้องมีการกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีอำนาจที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานในแง่ของการให้คุณและโทษ โดยให้ผู้บังคับบัญชาในระดับถัดไปช่วยกลั่นกรองผลการประเมินอีกครั้งหนึ่ง หรือหากไม่ให้อำนาจแก่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ก็จะต้องถือว่า ผลการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีน้ำหนักเป็นสัดส่วนที่มากกว่าผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป เพราะผู้ที่ทราบผลของการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนได้ดีที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับพนักงานผู้นั้น

องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของแผนการประเมิน คือ การยอมรับระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง มิฉะนั้นแม้จะมีการวางแผนที่ละเอียดในแง่วิชาการเพียงใดก็ตาม การ

ประเมินผลงานก็อาจไม่ประสบผลสำเร็จได้ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง อาจจะต้องจัดการสัมมนา และการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว โดยเฉพาะการสอศแทรก แผนการประเมินผลงานให้เข้ากับโครงการฝึกอบรมที่จะจัดให้มีขึ้น ย่อมเป็นการง่าย กว่า การเสนอแนวปฏิบัติในเรื่องใหม่

#### 6. ขั้นกำหนดความถี่ของการประเมินผล

จากตารางที่ 35 จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จัดให้มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปีละ 1 ครั้ง และใช้ประโยชน์จากผลการ ประเมินหลายทางด้วยกัน อาทิเช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย และ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การกำหนดระยะเวลาที่จะประเมินเป็นเรื่องที่ต้องทำให้สอดคล้องกับการ นำผลของการประเมินไปใช้ เท่าที่ปฏิบัติกันทั่วไป มักจะประเมินผลไม่บ่อยกว่าหกเดือน ต่อหนึ่งครั้ง การประเมินมากกว่าปีละ 2 ครั้ง อาจจะเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากร เพราะบุคคลแต่ละคนส่วนใหญ่มักจะไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปมากนักในช่วงระยะเวลา ที่สั้นกว่าหกเดือน

#### 7. ขั้นจัดทำบันทึกผลการประเมิน

จากตารางที่ 24 จะเห็นได้ว่า ระยะเวลาที่ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ให้ ผู้ประเมินทำการประเมิน โดยกรอกและส่งแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน คืนฝ่ายการพนักงานของธนาคาร คือ ไม่เกิน 1 เดือน

ระยะเวลาดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการเพียงพอแล้วสำหรับผู้บังคับบัญชาที่ เอาใจใส่ในผลการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดจนตรวจสอบการดำเนินงานที่ถูกกำหนด ให้ประเมินนั้น

#### 8. ขั้นวิเคราะห์ผลการประเมิน

จากตารางที่ 27 และ 28 สรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ให้เจ้าหน้าที่

ฝ่ายการพนักงานทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน บางธนาคารก็แต่งตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน และเมื่อธนาคารได้ผลการประเมินแล้ว ธนาคารบางธนาคารก็ใช้วิธีการบันทึกก่อนที่จะใช้ข้อมูลนั้นหลายวิธีพร้อมกัน วิธีดำเนินการในการบันทึกก่อนที่จะใช้ข้อมูลนั้น มีดังนี้

	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่มีการบันทึกให้ใช้จากแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล	15	50.00
2. คัดลงในสมุดประวัติพนักงาน	10	33.33
3. คัดลงในแบบถาวร	4	13.33
ประมวลและบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์	4	13.33

ภารกิจในขั้นนี้เป็นเรื่องของกรนำเอาข้อมูลที่ได้ออกมาด้วยวิธีการต่าง ๆ มาวิเคราะห์และประเมินเพื่อหาข้อสรุป โดยทั่วไปแล้วมักจะกระทำในรูปของคณะกรรมการประเมิน โดยจะนำเอาข้อมูลของผู้เข้ารับการประเมินที่ได้รับการประเมินร่วมกันเป็นรายบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำ ความสามารถในการวางแผนและจัดงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ฯลฯ สำหรับเรื่องใดก็ตามที่คณะกรรมการประเมินแต่ละคนให้คะแนนแตกต่างกันมาก ก็จะมีการอภิปรายรายละเอียด และทำการปรับคะแนนให้เหมาะสมต่อไป เมื่อได้มีการพิจารณาให้คะแนนในเรื่องต่าง ๆ เสร็จสิ้นลงแล้ว คณะกรรมการประเมินก็จะมีการพิจารณาในข้อเสนอแนะขั้นสุดท้าย ควรจะเลือกใคร ควรจะบรรจุใคร ควรจะเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งผู้ใด หรือควรพัฒนาใครในเรื่องอะไร

การพิจารณาเครื่องมือในการใช้เก็บข้อมูล การจะเลือกใช้เครื่องมือชนิดใด ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่เครื่องมือ นั้น ๆ จะช่วยให้เราทราบ ได้เห็น ได้เข้าใจ พฤติกรรมหรือตัวแปรที่เราต้องการจะทราบได้ทันที

## 9. ขั้นแจ้งผลการประเมิน

จากตารางที่ 33 และ 34 สรุปได้ว่า หลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีการแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้พนักงานที่ถูกประเมินอุทธรณ์หรือทำ

คำชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง เมื่อเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง แม้ว่า ธนาคารไม่ได้กำหนดเรื่องนี้ไว้เป็นทางการก็ตาม

เมื่อฝ่ายการพนักงานของธนาคารได้สรุปผลการประเมินของพนักงานเป็นรายบุคคลแล้ว ก็จะมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบต่อไป แต่คุณภาพของผลการประเมินมิได้เป็นหลักประกันว่าพนักงานจะยอมรับผลการประเมินนั้นอย่างเต็มใจเสมอไป ดังนั้น จึงต้องมีการแจ้งผลการประเมินอย่างระมัดระวัง และควรให้เป็นไปในแง่สร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายนักสำหรับผู้บังคับบัญชาที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิคของคนพอสมควร การเปิดโอกาสให้พนักงานที่ถูกประเมินอุทธรณ์หรือโต้แย้งผลการประเมินนั้น นอกจากจะแสดงให้เห็นถึงความจริงใจของผู้ทำการประเมินแล้ว ยังทำให้ผู้ถูกประเมินยอมรับผลการประเมินด้วยความเต็มใจอีกด้วย

#### 10. ขั้นตอนติดตามผล

จากตารางที่ 32 จะเห็นได้ว่า เมื่อได้นำผลการประเมินไปใช้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบว่าได้นำผลการประเมินไปใช้อ้างอิงมีประสิทธิภาพถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใจหรือเมื่อพบอุปสรรคก็ได้นำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขั้นตอนติดตามผลเป็นขั้นตอนสำคัญของการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะทำให้ทราบว่า การใช้ผลการประเมินนั้นได้ผลสอดคล้องตามมุ่งหมายหรือไม่ ถ้ามีปัญหาที่สามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาจากข้อมูลที่ได้มา เพื่อหาแนวทางแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป

#### มาตรฐานของการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 22 และ 23 สรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ และผู้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการ

กำหนดเป้าหมาย มาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีกำหนดมาตรฐานการทำงานของแต่ละหน้าที่ลงไปให้แน่ชัด จะทำให้การประเมินมีความสะดวกยิ่งขึ้น สามารถหาผลผลิต (Out Put) ที่มีคุณค่าต่อองค์กร และสามารถหาได้ว่า การปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะถือว่ามีความสมรรถภาพ เป็นความคิดความชอบได้ง่ายขึ้น เพราะมีเกณฑ์ที่แน่นอนในการเปรียบเทียบ

การแจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ และการให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เป็นการส่งเสริมการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

### การใช้ผลการประเมิน

จากตารางที่ 30 และ 31 สรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ได้นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างจริงจัง เช่น ชื่นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ให้แก่พนักงาน และจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับบุคลากรนั้นเป็นระยะเวลา 1 ปี

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือ การใช้ประโยชน์จากผลการประเมินนั้น ถ้าไม่มีการนำมาใช้ ผลการประเมินก็ไม่มี ความหมาย ระยะเวลาในการใช้ผลการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น ถ้าต้องการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ก็จะใช้เพียงปีต่อปีตามวงจระยะเวลาของการขึ้นเงินเดือนนั้น แต่ถ้าต้องการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ก็อาจต้องดูผลการประเมินย้อนหลังไป 3 ปี

จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล มีขั้นตอนในการประเมินผล มีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน และมีการนำผลการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ แม้ว่าจะมีบางส่วนที่ยังไม่ถูกต้องสมบูรณ์ตามหลักวิชาการก็ตาม แต่ก็พอจะสรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และได้นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณา

## ความถี่ความชอบ

### ผลการวิเคราะห์ข้อ 10 หมวด ข. ในแบบสอบถามชุดหลัง

1. เพื่อพิสูจน์สมมุติฐานข้อที่ 1 ผู้เขียนได้กำหนดให้ใช้ข้อมูลจากคำตอบในข้อ 10 หมวด ข ตารางที่ 59, 61, 62, 63, 64 และ 66 แทนค่าในสูตร

$$\bar{X} \text{ ของกลุ่ม} = \frac{\sum \bar{X}}{\text{จำนวนคำถามในกลุ่ม}}$$

$$\text{ซึ่ง } \bar{X} = \frac{\text{คะแนนรวมของคำตอบแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนประชากรที่ตอบในข้อนั้น}}$$

$$\begin{aligned} \text{จะได้ } \bar{X} \text{ ของกลุ่ม} &= \frac{20.80}{6} \\ &= 3.47 \end{aligned}$$

ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีค่าเท่ากับ 3.47 เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าที่กำหนดไว้ตั้งแต่ระดับ 1.00 ต่ำสุด ถึงระดับ 5.00 สูงสุด จึงถือได้ว่ามีทัศนคติในทางบวก ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สรุปผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

2. เพื่อพิสูจน์สมมุติฐานข้อที่ 2 ผู้เขียนได้กำหนดให้ใช้ข้อมูลจากคำตอบในข้อ 10 หมวด ข. ตารางที่ 58, 60, 65 และ 67 แทนค่าในสูตร

$$\bar{X} \text{ ของกลุ่ม} = \frac{\sum \bar{X}}{\text{จำนวนคำถามในกลุ่ม}}$$

$$\text{ซึ่ง } \bar{X} = \frac{\text{คะแนนรวมของคำตอบแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนประชากรที่ตอบในข้อนั้น}}$$

$$\begin{aligned} \text{จะได้ } \bar{X} \text{ ของกลุ่ม} &= \frac{14.38}{4} \\ &= 3.60 \end{aligned}$$

\* ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ข., หน้า 195.

\* ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ข., หน้า 196.



ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ มีค่าเท่ากับ 3.60 จึงถือได้ว่ามีทัศนคติในทางบวก ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สรุปผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ได้นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ

3. เพื่อพิสูจน์สมมุติฐานทั้ง 2 ข้อ ว่าสอดคล้องกับการพิสูจน์สมมุติฐานที่ผ่านมาทีละข้อหรือไม่ ผู้เขียนได้กำหนดใช้ข้อมูลจากคำตอบในข้อ 10 หมวด ข. ตารางที่ 55\* แทนค่าในสูตร

$$\bar{X} \text{ ของกลุ่ม} = \frac{\sum X}{\text{จำนวนคำถามในกลุ่ม}}$$

$$\text{ซึ่ง } \bar{X} = \frac{\text{คะแนนรวมของคำตอบแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนประชากรที่ตอบในข้อนั้น}}$$

$$\begin{aligned} \text{จะได้ } \bar{X} \text{ ของกลุ่ม} &= \frac{3.21}{1} \\ &= 3.21 \end{aligned}$$

จะเห็นได้ว่า ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสมมุติฐานทั้ง 2 มีค่าเท่ากับ 3.21 ซึ่งสอดคล้องกับการพิสูจน์สมมุติฐานแต่ละข้อที่ผ่านมา แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งของพนักงานในธนาคารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และได้นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ

#### การหาทัศนคติต่อสมมุติฐาน

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามชุดหลัง (ยกเว้นข้อ 10 หมวด ข.)

\* ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ข., หน้า 196.



1. เพื่อหาทัศนคติของผู้ถูกประเมินที่มีต่อสมมุติฐานข้อที่ 1 ผู้เขียนได้กำหนดให้ใช้ข้อมูลจากคำตอบในหมวด ข. ตารางที่ 46, 47, 48, 50, 51, 52 และ 53\* แทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned}\bar{X} \text{ ของกลุ่ม} &= \frac{\text{คะแนนรวมทั้งหมดของคำตอบในกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรที่ตอบ} \times \text{จำนวนคำถามในกลุ่ม}} \\ &= \frac{11,874}{425 \times 7} \\ &= 3.99\end{aligned}$$

ความเห็นของผู้ถูกประเมินที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบมีค่าเท่ากับ 3.99 จึงถือได้ว่าเป็นการสนับสนุนในเรื่องนี้ ซึ่งไม่ต้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สรุปผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่ต้องการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

2. เพื่อหาทัศนคติของผู้ถูกประเมินที่มีต่อสมมุติฐานข้อที่ 2 ผู้เขียนได้กำหนดให้ใช้ข้อมูลจากคำตอบในหมวด ข. ตารางที่ 49 และ 54\*\* แทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned}\bar{X} \text{ ของกลุ่ม} &= \frac{\text{คะแนนรวมทั้งหมดของคำตอบในกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรที่ตอบ} \times \text{จำนวนคำถามในกลุ่ม}} \\ &= \frac{3,488}{425 \times 2} \\ &= 4.10\end{aligned}$$

ความเห็นของผู้ถูกประเมินที่มีต่อการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบมีค่าเท่ากับ 4.10 จึงถือได้ว่าเป็นการสนับสนุนในเรื่องนี้ ซึ่งไม่ต้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สรุปผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่ต้องการให้นำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ

\* ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ข., หน้า 197.

\*\* ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ข., หน้า 197.

3. เพื่อหาทัศนคติของผู้ประเมินที่มีต่อสมมุติฐานข้อที่ 1 ผู้เขียนได้กำหนดให้ใช้ข้อมูลจากคำตอบในหมวด ค. ตารางที่ 68, 69, 70, 71, 72, 73 และ 74\* แทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned}\bar{X} \text{ ของกลุ่ม} &= \frac{\text{คะแนนรวมทั้งหมดของคำตอบในกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรที่ตอบ} \times \text{จำนวนคำถามในกลุ่ม}} \\ &= \frac{1,762}{76 \times 7} \\ &= 3.31\end{aligned}$$

ความเห็นของผู้ประเมินที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีค่าเท่ากับ 3.31 จึงถือได้ว่า เป็นการสนับสนุนในเรื่องนี้ ซึ่งไม่ต้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สรุปผู้ประเมินส่วนใหญ่ต้องการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

4. เพื่อหาทัศนคติของผู้ประเมินที่มีต่อสมมุติฐานข้อที่ 1 ผู้เขียนได้กำหนดให้ใช้ข้อมูลจากคำตอบในหมวด ค. ตารางที่ 75\*\* แทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned}\bar{X} \text{ ของกลุ่ม} &= \frac{\text{คะแนนรวมทั้งหมดของคำตอบในกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรที่ตอบ} \times \text{จำนวนคำถามในกลุ่ม}} \\ &= \frac{262}{76 \times 1} \\ &= 3.45\end{aligned}$$

ความเห็นของผู้ประเมินที่มีต่อการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบมีค่าเท่ากับ 3.45 จึงถือได้ว่า เป็นการสนับสนุนในเรื่องนี้ ซึ่งไม่ต้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สรุปผู้ประเมินส่วนใหญ่ต้องการให้นำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ

\* คู่มือเติมที่ภาคผนวก ข., หน้า 198.

\*\* คู่มือเติมที่ภาคผนวก ข., หน้า 198.

5. ตารางที่ 76 การเปรียบเทียบทัศนคติของผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินที่มีต่อสมมุติฐานทั้ง 2 ข้อ

สมมุติฐาน	ผู้ถูกประเมิน	ผู้ประเมิน
การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	3.99	3.31
การนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ	4.10	3.45

จากตารางเปรียบเทียบระหว่างทัศนคติของผู้ถูกประเมินกับทัศนคติของผู้ประเมินที่มีต่อสมมุติฐานที่ตั้งไว้ จะเห็นว่า ผู้ประเมินมีทัศนคติที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าผู้ถูกประเมิน แต่ทั้งสองฝ่ายต่างมีความเห็นพ้องต้องกันในเชิงบวกค่อนข้างสูง ในการไม่เห็นด้วยกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เพราะต้องการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งพนักงานทุกระดับไม่ว่าจะเป็นผู้ถูกประเมินก็ตามเห็นว่า จะช่วยผลของความยุติธรรมได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย