



ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและประสิทธิผล
การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก
Performance Management System Affecting to Organization Commitment and Work Effectiveness
of Employees at Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in the Western Region

ภุริญา เฟ็งเอียด¹ วัชระ เวชประสิทธิ์² และ กฤตชน วงศ์รัตน์³

¹ นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, (St_Architect@hotmail.com)

^{2,3} อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกจำนวน 292 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ด้านการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน และด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน รวมถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ด้านการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร และด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ด้านการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน และด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน มีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก ข้อค้นพบจากการศึกษา ถ้าธนาคารมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ดี มีการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นร้อยละ 63.1 และทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกดีขึ้นร้อยละ 57.7 และเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีส่วนร่วมในองค์กรมีมากขึ้น และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมาก จะทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นร้อยละ 75.9

คำสำคัญ: ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน



ABSTRACT

The purpose of this Research were to study performance management system, organization commitment, and work effectiveness of employees; study the Bank's performance management system that affecting to organization commitment and work effectiveness of employees and study organization commitment that affecting to work effectiveness of employees. The populations used in this Research were 292 sample groups of employees of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in western region by using simple sample technique. The tool used consists of the questionnaires with reliability value of 0.98. The statistics used for the data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and simple and multiple regression analyses.

The finding revealed that 1) the employees' opinions region were at the highest level. In addition, work effectiveness of the employees was at the highest level 2) Performance management system of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in the western region; targeting and planning, monitoring, coaching and development of employee's capabilities has positive influence to organization commitment 3) Organization commitment; identification, involvement and loyalty has positive influence to work effectiveness of employees of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in the western region 4) Performance management system of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in the western region; targeting and planning, monitoring, coaching and development of employee's capabilities has positive influence to work effectiveness of employees. According to this Research, if the bank has a good performance management system for targeting and planning, monitoring, coaching and development of employee's capabilities that increase their organization commitment at 63.1%, and work effectiveness of employees of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in the western Region improved 57.7%. Similarly, if the employees have commitment, identification, involvement and high loyalty to the organization, from the following will increase their work effectiveness of employees at 75.9%

Keywords: performance management system, organization commitment, work effectiveness

1. บทนำ

การพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขันนั้น ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นบุคคลที่สำคัญ ที่ต้องมีทั้งความพร้อม ความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เกิดความสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรจึงต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหาร โดยเฉพาะ “คน” ซึ่งจะเป็นผู้จัดหาและเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่น ๆ ทั้งเงิน วัสดุอุปกรณ์และระบบการบริหารจัดการ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ คือ มีความรู้ความสามารถ การดำเนินงานใดๆ ก็จะประสบผลสำเร็จได้ไม่ยาก โดยเฉพาะธนาคารประเภทรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ธนาคารธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตรในด้านต่าง ๆ ตลอดจนส่งเสริมให้เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร



สามารถประกอบอาชีพอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องในการเกษตรเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัวเกษตรกรรวมทั้งให้บริการกับประชาชนทั่วไปในด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ ด้านการเงินการธนาคาร ด้านการรับชำระค่าบริการค่าธรรมเนียม และด้านอัตราดอกเบี้ย เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไปอีกด้วย (<http://www.thaieditorial.com>, 2561) แต่สภาพการณ์ปัจจุบันสถานการณ์การเงินมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง อันเนื่องมาจากการที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยมีปริมาณธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการหมุนเวียนอยู่ในระบบจำนวนมาก (ไทยพับลิก้า, 2561) จึงทำให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ต้องพยายามปรับตัวไปตามกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการรักษาสถานภาพให้อยู่ในระดับที่เหนือกว่าคู่แข่ง ชนาคกร จึงต้องให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานในทุกระดับทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมไปถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้มีการดำเนินงานที่เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร แต่ถึงอย่างไรก็ตามการรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้ปฏิบัติงานอยู่กับธนาคารก็ถือเป็นเรื่องสำคัญเช่นเดียวกัน หากพนักงานขาดความผูกพันที่มีต่อธนาคารอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การหลายองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญกับเรื่องของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมากขึ้นกว่าในอดีตอย่างมาก จะเห็นได้จากองค์กรต่างๆ เริ่มมีการสำรวจเรื่องของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพื่อที่จะหาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานให้มากขึ้นกว่าเดิม (พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล, 2556) ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) นับ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของสมาชิกองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไป (สมจิตร จันทร์เพ็ญ, 2557) จากปัญหาสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับภาวะการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้นของสถาบันการเงิน รวมถึงการให้ความสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือพนักงานระดับปฏิบัติการ ล้วนมีส่วนทำให้การดำเนินงานของธนาคารบรรลุเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร และการบริการที่เหมาะสมกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงใต้ นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลไปพัฒนาการบริหารและบริการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และใช้เป็นแนวทางในการจัดการบริหารและบริการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้
2. เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้
3. เพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้
4. เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้



3. การดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก จำนวน 1,081 คน (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2560)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก จำนวน 292 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 5 ตอน ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการหาค่าความสอดคล้องของเนื้อหา (index of item-objective congruence : IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้เท่ากับ 0.89 และการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach Alpha Coefficient) อ้างถึงใน พงษ์รัตน์ ทวีรัตน์, 2550 : 125) ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นคำถามให้เลือกตอบ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และหน่วยงานต้นสังกัด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.885 ด้านการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.92 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.86 และด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 ด้านการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84 และ ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 ด้านประสิทธิภาพในงาน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 และด้านความสำเร็จของพฤติกรรมในการทำงาน ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีเพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตกเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้พนักงานตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำส่งและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง หลังจากนั้นดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามเพื่อนำมาบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.4.1 สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D)

3.4.2 สถิติเชิงอ้างอิง ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression analysis)

3.4.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบคุณลักษณะของตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)



4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก สามารถสรุปผลการวิเคราะห์และแสดงได้ดังตารางที่ 1-3

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกโดยภาพรวม

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	4.57	0.48	มากที่สุด
2. การติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน	4.39	0.65	มากที่สุด
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.46	0.59	มากที่สุด
4. การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน	4.25	0.74	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.42	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.42$, S.D.= 0.56) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมาก ($\bar{x} = 4.57$, S.D.=0.48) รองลงมาคือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.46$, S.D.=0.59) ด้านการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน ($\bar{x} = 4.39$, S.D.= 0.65) และด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยภาพรวม

ความผูกพันต่อองค์กร	\bar{x}	S.D.	การปฏิบัติ
ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร	4.68	0.48	มากที่สุด
ด้านการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร	4.09	0.76	มาก
ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร	4.47	0.59	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.41	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่าพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกมีความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.41$, S.D.=0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.68$, S.D.= 0.48) รองลงมาคือด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ($\bar{x} = 4.47$, S.D.= 0.59) และด้านการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร ($\bar{x} = 4.09$, S.D.= 0.76) ตามลำดับ



ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	\bar{x}	S.D.	การปฏิบัติ
ด้านการบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์การปฏิบัติงาน	4.49	0.54	มากที่สุด
ด้านประสิทธิภาพในงาน	4.48	0.53	มากที่สุด
ด้านความสำเร็จของพฤติกรรมในการทำงาน	4.47	0.66	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.48	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.48$, S.D.= 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์การปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.49$, S.D.= 0.54) รองลงมาคือด้านประสิทธิภาพในงาน ($\bar{x} = 4.48$, S.D.= 0.53) และด้านความสำเร็จของพฤติกรรมในการทำงาน ($\bar{x} = 4.47$, S.D.= 0.66) ตามลำดับ

4.2 การทดสอบสมมติฐานระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกจะได้อธิบายไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การทดสอบสมมติฐานระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการ (β)	Beta	ค่า t	ค่านัยสำคัญ (sig)
ค่าคงที่	1.17		5.59	0.00**
การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	0.19	0.17	3.12	0.00**
การติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน	0.16	0.20	3.07	0.00**
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.08	0.09	1.26	0.20
การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน	0.29	0.40	5.91	0.00**

R = 0.794, R² = 0.631, Adjusted R² = 0.626, F = 122.65, Sig. of F = 0.00, Standard Error of the Estimate = 0.33

จากตารางที่ 4 พบว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ด้านการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน และด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เมื่อมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ดี (X_1) มีการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงานอย่างสม่ำเสมอ (X_2) และมีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานมากขึ้น (X_4) จะทำให้พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นร้อยละ 63.1 และสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้คือ $\hat{Y}_{tot} = 1.17 + 0.19X_1 + 0.16X_2 + 0.29X_4$



4.3 การทดสอบสมมติฐานความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกจะ ได้แสดงไว้ในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การทดสอบสมมติฐานความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการ (β)	Beta	ค่า t	ค่านัยสำคัญ (sig)
ค่าคงที่	0.54		3.61	0.00**
ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร	0.25	0.23	5.07	0.00**
ด้านการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร	0.09	0.14	3.48	0.00**
ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.51	0.57	10.42	0.00**

R = 0.871, R² = 0.759, Adjusted R² = 0.756, F = 301.56, Sig. of F = 0.00, Standard Error of the Estimate = 0.26

จากตารางที่ 5 พบว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ด้านการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร และด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันตก กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (X_1) ด้านการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กรมีมากขึ้น (X_2) และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมาก (X_3) จะทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นร้อยละ 75.9 และสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้คือ $\hat{Y}_{tot} = 0.54 + 0.25X_1 + 0.09X_2 + 0.51X_3$

4.4 การทดสอบสมมติฐานระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกจะ ได้แสดงไว้ในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การทดสอบสมมติฐานระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการ (β)	Beta	ค่า t	ค่านัยสำคัญ (sig)
ค่าคงที่	1.43		6.93	0.00**
การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	0.13	0.12	2.05	0.04*
การติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน	0.30	0.37	5.32	0.00*
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.05	0.05	0.75	0.45
การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน	0.19	0.27	3.76	0.00*

R = 0.759, R² = 0.577, Adjusted R² = 0.571, F = 97.80, Sig. of F = 0.00, Standard Error of the Estimate = 0.35



จากตารางที่ 6 พบว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงานด้านการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน และด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน มีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เมื่อธนาคารมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ดี (X_1) มีการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงานอย่างสม่ำเสมอ (X_2) และมีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานมากขึ้น (X_4) ทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกดีขึ้นร้อยละ 57.7 และสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้คือ $\hat{Y}_{tot} = 1.43 + 0.13X_1 + 0.30X_2 + 0.19X_4$

5. การอภิปรายผลการวิจัย

5.1 การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน รองลงมาคือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน และด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ตามลำดับ เนื่องจากธนาคารมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทาง นโยบายการดำเนินงานของธนาคารในแต่ละปี และมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน และมีการประเมินขีดความสามารถหลัก และความสามารถเฉพาะตำแหน่ง โดยผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (ปีบัญชี 2560 – 2564) และแผนธุรกิจ ปีบัญชี 2560 (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2560) และนโยบายการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management system : PMS) มาทดลองใช้ (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2559) ส่วนความผูกพันของพนักงานพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รองลงมาคือด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร และด้านการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของบูแคนัน (Buchanan H.B. 1974: 533) ที่กล่าวว่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (identifications) คือการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ขอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตน ทั้งนี้เพราะธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันตกมุ่งเน้นการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร โดยมีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้ร่วมแสดงความคิดเห็น เช่น การประชุมการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน (performance) และตัวชี้วัด ธนาคารกำหนดให้หัวหน้างานจัดให้มีการประชุมและปรึกษาหารือร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับเป้าหมายกลุ่มงานหรือเป้าหมายรายคนซึ่งพนักงานและผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเห็นพ้องต้องกัน รวมทั้ง พิจารณากำหนดตัวชี้วัดและน้ำหนักคะแนนที่เหมาะสม แสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของธนาคาร (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2559) สำหรับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดโดยจากผลการศึกษาเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์การปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เนื่องจากพนักงานรับรู้กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่งาน และมีการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์ รองลงมาคือด้านประสิทธิภาพในงาน เนื่องจากพนักงานมีการวางแผนการการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า และ



ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จในเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน อีกทั้งจากผลการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านความสำเร็จของพฤติกรรมในการทำงานยังพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน เนื่องจากพนักงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขถึงอย่างไรก็ตามการปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กรจะต้องอาศัยนโยบายการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน กฎระเบียบข้อบังคับ การยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบในหน้าที่ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกได้รับความอบอุ่นในการทำงาน รวมถึงการให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกี่ยวกับงานให้ประสบความสำเร็จ ล้วนทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ทำให้พนักงานรู้สึกมีหลักประกันคุ้มครองในการปฏิบัติงาน (ปัญญา ศิลารัตน์, 2556)

5.2 การอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ด้านการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน และด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เมื่อมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ดี มีการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทาง นโยบายการดำเนินงานของธนาคารในแต่ละปี และมีการกำหนดนโยบายเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงแผนปฏิบัติงาน และสื่อสารให้กับพนักงานทุกคนทราบและปฏิบัติ โดยมีการประชุมเพื่อสื่อสารนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานให้กับพนักงานมีส่วนร่วมและเข้าใจร่วมกัน และมีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานโดยการนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้วิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน และเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือการโยกย้ายให้กับพนักงาน ตลอดจนผู้บังคับบัญชายังให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในระหว่างเวลาทำงาน และยังมีการจัดอบรม สัมมนา และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-learning รวมถึงสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามสายงานและทักษะด้านอื่นๆอีกด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร สอดคล้องกับ The Institute for Employment Studies หรือ IES (2004) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัย ได้ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจากด้านการบริหารงาน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการผลปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเบิร์ค (Burke 2003) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานในแนวคิด Employee Engagement Model ได้แก่ ผู้บริหาร (manager) ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน และพนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง เช่นเดียวกับแนวคิดของอาร์มสตรอง (Armstrong, 2009: p. 97) ที่กล่าวว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและในทางทฤษฎีความผูกพันของพนักงานมีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน พลังและความตั้งใจที่มีอยู่ในความรู้สึกผูกพันทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถลงไปในงานอย่างเต็มกำลัง การมุ่งเน้นเช่นนี้ได้เพิ่มคุณภาพในความรับผิดชอบงานและการศึกษาของจาเลมิลโล มุลกิและและมาร์แชลล์ (Jaramillo, Mulki and Marshall 2005) ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์



ระหว่างความผูกพันเชิงอารมณ์และผลการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ (in-role performance) ในระดับที่เข้มข้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวัชระ เวชประสิทธิ์ (2557) ซึ่งพบว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

5.3 การอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ด้านการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร และด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันตก กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น เนื่องจากพนักงานถือเสมือนหนึ่งว่าหน่วยงานแห่งนี้เป็นของตน และรับรู้กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามนั้นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ รวมถึงยอมรับในค่านิยม วัตถุประสงค์ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และเต็มใจปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจนรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และจงรักภักดีต่อองค์กรเนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าจะสามารถพยายามช่วยองค์กรลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ จนได้รับการชมเชยและยกย่องจากผู้บังคับบัญชา กระทั่งไม่คิดจะลาออกจากการปฏิบัติงานที่ธนาคารแห่งนี้ เพราะจงรักภักดีต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของบูแคนัน (Buchanan H.B. 1974: 533) ที่กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (identifications) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเช่นกัน 2) การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่ และ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (loyalty) คือ ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสตีเยอร์ส (Steers, 1977: p. 48) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮวิตต์แอสโซซิเอต (Hewitt Associates, 2003 อ้างใน สกาว สารานุกรม, 2547 : 16) ที่กล่าวว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะช่วยสะท้อนให้มองเห็นถึงแนวโน้มของผลประกอบการของบริษัท สอดคล้องกับการศึกษาของจาพามิลโล มุลกี และมาร์แชล (Jaramillo, Mulki and Marshall 2005) บ่งชี้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางบวก เช่นเดียวกับการศึกษากลุ่มพนักงานของธนาคาร ในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์(UAE) ชอว์และคณะ (Shaw et al. 2003) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

5.4 การอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 พบว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคาร ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ด้านการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน และด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน มีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก ซึ่งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันตกมีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในหน่วยงาน โดยธนาคารมีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (PMS) ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน (performance) และตัวชี้วัด 2) มีการให้คำแนะนำ กำกับ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ในการสอนงานสั่งเกต และบันทึกการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองและนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป 3) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชา จะนำผลการดำเนินงาน (Performance) ของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติได้จริง มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งจะประเมินใน



ส่วนของขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งด้วย ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนนี้จะมีการเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ เช่น การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน การพัฒนาขีดความสามารถ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และ 4) มีการพัฒนาขีดความสามารถ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากการที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนนั้นขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรเป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่งที่จะขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ โดยธนาคารจะนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการกำหนดแนวทางพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน ซึ่งจะดำเนินการพัฒนาทั้งในระหว่างการปฏิบัติงาน (on-the-job training) และนอกเวลาการปฏิบัติงาน (off-the-job training) (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2559) ซึ่ง Candy (2004) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญยิ่งในการทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพขององค์กร อย่างไรก็ตามการวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่าผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจยังทำให้มีวัฒนธรรมในการทำงานแบบระบบราชการซึ่งมีวัฒนธรรมในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันซึ่งอาจทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เชื่อมโยงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างชัดเจน

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

6.1 บทสรุป

6.1.1 พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด รวมถึงพนักงานยังมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

6.1.2 เมื่อธนาคารมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ดี มีการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นร้อยละ 63.1

6.1.3 หากธนาคารสามารถสร้างความผูกพันให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรมีมากขึ้น และพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมาก จะทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นร้อยละ 75.9

6.1.4 เมื่อธนาคารมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ดี มีการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานมากขึ้น ทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภูมิภาคตะวันตกดีขึ้นร้อยละ 57.7

6.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

6.2.1 ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายและแผนงาน มีการติดตามกำกับ แนะนำและสอนงาน รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถให้กับพนักงาน เพราะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น และประสิทธิผลการปฏิบัติงานจะดีขึ้นตามไปด้วย



6.2.2 ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้กับพนักงานถือเสมือนหนึ่งว่าหน่วยงานแห่งนี้เป็นของตน โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน การกำหนดแผนการดำเนินงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการงานที่พนักงานรับผิดชอบ และกล่าวชมเชยและยกย่องพนักงานเมื่อพนักงานกระทำความดี หรือเสียสละตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

6.2.3 ผู้บริหารควรเน้นให้พนักงานปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้สั้นและใช้เวลาน้อยกว่าที่เป็นอยู่เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และพนักงานควรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นในการดำเนินงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น

6.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

6.3.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน ต่อองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรในเชิงลึก ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติมจากการศึกษาในครั้งนี้ และเป็นแนวทางการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป

6.3.2 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเพื่อรองรับโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล (ไทยแลนด์ 4.0) โดยพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะในระดับสูง ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานเพื่อพนักงานจะสามารถให้บริการแก่ผู้ใช้บริการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

ไทยพับลิก้า. (2561). วิจัยกรุงศรีวิเคราะห์ “ผู้เล่นใหม่” ระบบการชำระเงินแห่งอนาคต. เข้าถึงได้จาก

<https://thaipublica.org/2018/02/krungsri-research-16-2-2561/>. ค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2561.

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2559). *แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (ปีบัญชี 2559 – 2563) และแผน*

ธุรกิจ ปีบัญชี 2559. ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2560). *คู่มือการปฏิบัติงาน*. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

บทความดีดี มีสาระ. (2561). *ประเภทของรัฐวิสาหกิจ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaieditorial.com> ค้นเมื่อ 13 มกราคม 2561.

ปัญญา ศิลารัตน์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2*. (ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากุมภักบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2550). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกลากกุล. (2556). ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement). *Productivity word*, (93).

พัชรา หาญเจริญกิจ. (2545). *มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)*. *วารสารรังสิตสารสนเทศ*, 8(1).

(ม.ค.-มิ.ย. 2545).



- วัชร เวชประสิทธิ์. (2557). *ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย*. (คุษฎีนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- สมจิตร จันท์เพ็ญ. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)*. (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารพัฒนาสังคม), คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- สกา สารัญญง. (2547). *การพัฒนาแบบวัดความผูกพันของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มสมบูรณ*. (ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based guide to developing high performance*. 4th ed. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Burke. (2003). *Employee Engagement*. Retrieved January 12, 2006, from <http://www.burke.com>
- Buchanan, H. B. (1974). Building organization commitment the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533 - 546.
- Candy, P.C. (2004). *Linking thinking: Self-directed learning in the digital age*. Canberra, Commonwealth of Australia. Retrieved for http://www.dest.gov.au/sectors/training_skills/publications_resoruees/summaries_brochures/linking_thinking.htm
- Jaramillo, Fernando; Mulki, Jay P. and Marshall, Greg W. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research. *Journal of Business Research*, 58. (June): 705–714.
- IES (The Institute for Employment Studies). (2004). “What is Engagement?” Retrieved September 18, 2008, from <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>
- Jaramillo, Fernando; Mulki, Jay P. and Marshall, Greg W. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research. *Journal of Business Research*, 58. (June): 705–714.
- Steers, R.M. (1977). *Organization Effectiveness*. California: Goodyear Publishers Inc.
- Shaw, Jason D., Delery, John E., and Abdulla, Mohamed H. A. (2003). Organizational Commitment and Performance among Guest Workers and Citizens of an Arab Country. *Journal of Business Research*, 56. (December): 1021–1030.