

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย



นายชาญ เลิศอมร เสถียร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
ภาควิชาศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย


พ.ศ. 2527

ISBN 974-563-342-9

011002

I 1551809x

A STUDY ON THE EVALUATION OF EMPLOYEES' PERFORMANCE
IN THE COMMERCIAL BANKS IN THAILAND



Mr. Chan Lirtamornsatiean

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Commerce
Department of Commerce
Graduate School
Chulalongkorn University

1984

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร
พาณิชย์ในประเทศไทย

โดย นายชาญ เลิศอมรเสถียร

ภาควิชา พาณิชยศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา นายศุภชัย คำคือ
อาจารย์สุภาภรณ์ พลนิกร



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

สมชาย งาม
.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประภัสร์ บันนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

สมชาย งามประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ เถาว์ลัย นันทากิจวัฒน์)

สมชาย งามกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วัลลภ นัย อินทสุขศรี)

สมชาย งามกรรมการ
(อาจารย์ มาลีรัตน์ ปลื้มจิตรชม)

สมชาย งามกรรมการ
(นายศุภชัย คำคือ)

สมชาย งามกรรมการ
(อาจารย์สุภาภรณ์ พลนิกร)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

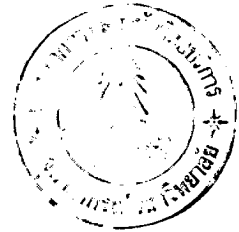
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร
พาณิชย์ในประเทศไทย

ชื่อนิสิต นายชาญ เลิศอมรเสถียร

อาจารย์ที่ปรึกษา นายศุภชัย คำดี
 อาจารย์สุภาภรณ์ พลนิกร

ภาควิชา พาณิชยศาสตร์

ปีการศึกษา 2526



บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อรวบรวมหลักการ
ขั้นตอน มาตรการ และเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ซึ่งจะชี้
ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมี
วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผล
กระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาที่ถูกต้องตาม
หลักวิชาการ

วิธีดำเนินการศึกษา นอกจากจะใช้วิธีการวิจัยจากเอกสาร วิธีการวิจัยจาก
สัมภาษณ์แล้ว ยังใช้วิธีการวิจัยจากแบบสอบถาม เพื่อสอบถามการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพนักงานของธนาคาร และ
จากเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของธนาคารทั้งสำนักงานใหญ่และสาขา เพื่อศึกษาว่า
ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบหรือไม่ และธนาคาร
พาณิชย์ที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ส่วนใหญ่ได้นำผลการประเมินไปใช้
ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบหรือไม่ อนึ่ง ยังได้มีการสอบถาม
ทัศนคติในเรื่องดังกล่าวจากเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของธนาคารทั้งสำนักงานใหญ่และ
สาขาอีกด้วย

ผลจากการศึกษา พบว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล มีขั้นตอนในการประเมินผล มีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน และมีการนำผลการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ แม้จะมีบางส่วนที่ยังไม่ถูกต้องสมบูรณ์ตามหลักวิชาการก็ตาม แต่ก็พอจะสรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และได้้นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับทัศนคติในเรื่องนี้ พนักงานธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ต้องการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ

ในส่วนที่ยังไม่ถูกต้องสมบูรณ์ตามหลักวิชาการนั้น พอจะสรุปปัญหาและได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวไว้บางประการ ดังนี้

1. ธนาคารพาณิชย์ที่ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล ส่วนใหญ่ใช้เพียงไม่กี่แบบเท่านั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ ทุกประเภท เพื่อไม่ให้มีข้อโต้แย้งเปรียบเทียบกับแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลนั้น จำนวนแบบฟอร์มที่จัดทำขึ้นควรสอดคล้องกับลักษณะของงานที่แตกต่างกันออกไป ตามคำบรรยายลักษณะงานที่ได้กำหนดไว้

2. ธนาคารพาณิชย์ที่ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล มักจะถือแบบฟอร์มนี้เป็นความลับ ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ไม่ทราบเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้วัดผลการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีแนวทางที่ดีในการทำงาน จึงควรที่จะเปิดเผยเกณฑ์ที่ใช้วัดผลงานในแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลก่อนที่จะทำการประเมินให้พนักงานได้ทราบ

3. ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มักจะไม่มีการแจ้งข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ ซึ่งก่อให้เกิดความยากลำบากในการพัฒนาพนักงาน ถ้าธนาคารต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว จะต้องแจ้งข้อบกพร่องและให้คำแนะนำแก่พนักงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

4. งบประมาณที่ธนาคารพาณิชย์ให้สำนักงานใหญ่หรือสาขาจัดสรรให้กับพนักงาน เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีนั้น บางครั้งอาจมีจำนวนจำกัด งบประมาณที่ได้รับมาอาจไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานอย่างหนักของพนักงาน ดังนั้น จึงควรนำระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามอัตราร้อยละของเงินเดือนปัจจุบันของพนักงานแต่ละคน

มาใช้ เพื่อจะจัดสรรได้อย่างทั่วถึง

5. ธนาคารพาณิชย์มักจะให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงคนเดียว ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดในการประเมินผลได้มาก โดยเฉพาะปัญหาความลำเอียงส่วนตัว เพื่อลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากผู้ประเมิน ควรจะให้ผู้บังคับบัญชา 1 คน และผู้บังคับบัญชาในระดับเดียวกันหรือระดับถัดไปอีก 2 คน มีส่วนร่วมในการประเมิน

6. จากการวิจัย พบว่า ธนาคารพาณิชย์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายวิธีด้วยกันเกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้เขียนจึงได้เสนอแนะวิธีการที่เหมาะสมที่สุด สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย รวมทั้งตัวอย่างปัจจัยที่จะประเมินสำหรับลักษณะงานต่าง ๆ ไว้ในบทสุดท้ายของวิทยานิพนธ์นี้

แม้ว่าธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบก็ตาม แต่ถ้าขาดการควบคุมและการติดตามผลที่ดีแล้ว แผนการประเมินที่กำหนดไว้ยังคงดีก็ไม่ได้มีความหมาย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thesis Title A Study on the Evaluation of Employees'
Performance in the Commercial Banks in
Thailand
Name Mr. Chan Lirtamornsatiean
Thesis Advisor Mr. Supachai Kuntue
 Mrs. Supaporn Polnikorn
Department Commerce
Academic Year 1983



ABSTRACT

The prime purposes of this thesis are to collect the principles, steps, measures and techniques utilized in general performance evaluation that indicate the significance and benefit of performance appraisal. The other main objective is to study the practical approach of performance evaluation used with officers of commercial banks in Thailand in order to find out concerning problems and obstacles which affect the performance appraisal and to identify proper technical solutions.

Besides the methodology of documentary and interview researches used to carry out this thesis, the questionnaire survey was also utilized to inquire personnel sections and different levels of officers of the commercial banks both head and branch offices in order to study whether the banks had systematic performance evaluation, and if the banks had

such criteria, whether the result of the appraisal has been used in a reward consideration. Opinions of various levels of the bank employees of both main and branch offices concerning such evaluation were also conducted.

Findings from the research showed that most commercial banks had evaluation forms, process of appraisal, determination of standard performance and utilization of result of the work evaluation, though some parts were not accurately complete. However, the conclusion was that most commercial banks adapted systematic performance appraisal and the results of the evaluation were used in rewards consideration. And according to the opinion of the bank employees, such system and the application of the evaluation result to reward consideration should be used.

The problems and solutions of the improper parts of the performance appraisal employed in the commercial banks can be summarized as follows:-

1. The commercial banks used only a few appraisal forms applying to every level and category of the bank employees. In order to avoid advantages and disadvantages arising from a few forms, the number and types of evaluation forms should be prepared in accordance with various job descriptions.

2. The commercial banks using appraisal forms mostly kept the forms in secret so that their staff doubt in the evaluation criteria. In order to let the employees have the proper approach to convey their jobs, the evaluation criteria in the form should be revealed before the evaluation session.

3. Most commercial banks did not inform the weak points

of the performance to the employees; this was the obstacle for personnel development. If the banks wanted to increase performance efficiency of the employees, the weak points and recommendations for improvement should be conveyed to their staff for future performance development.

4. The budget the commercial banks provided for the head or branch offices for annual salary increase was sometimes limited. The fund received might not be commensurate with the hard working of the employees. Thus, the system of salary increase by giving different rates of percentage to present salary of individual employee should be operated for more thorough distribution.

5. In the commercial banks, only direct supervisor was mostly assigned to evaluate the performance of employees. Such appraisal could create much errors regarding to personal bias of the rater. In order to avoid such mistakes, the supervisor and two more of his counterparts or those of one step higher should take part in the evaluation.

6. The result from the research showed that the commercial banks used various evaluation systems. In this matter, the writer recommended the most suitable method of performance appraisal for the commercial banks in Thailand in the last chapter of this thesis. Samples of evaluation criteria for different types of jobs was also included.

Though most commercial banks used systematic performance appraisal and applied the results to reward consideration, the wellplanned evaluation system would be worthlers if operated without proper control and follow up.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์และความช่วยเหลือจาก ท่านผู้มีพระคุณหลายท่าน ผู้เขียนขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ คือ คุณศุภชัย คำตื้อ และอาจารย์สุภาภรณ์ พลนิกร ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยทั้งสองท่านได้กรุณาช่วยตรวจสอบและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเขียนวิทยานิพนธ์ เจ้าหน้าที่ธนาคารพาณิชย์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อมูลอันเป็นส่วนสำคัญของการศึกษา นักศึกษารุ่นที่ 24 โรงเรียนนอภรมวิชาการธนาคารของสมาคมธนาคารไทย ที่ได้กรุณาช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล คุณมานะ สังขวิชัยกุล และร้อยตำรวจตรีหญิง สมคิด จันทร์ทอง ที่ให้ความช่วยเหลือทั่วไป สุดท้าย ผู้เขียนขอขอบพระคุณธนาคารกสิกรไทยที่ให้ทุนสนับสนุนในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ชาญ เลิศอมรเสถียร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



บทคัดย่อภาษาไทย	๔
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	๕
กิตติกรรมประกาศ	๗
รายการตารางประกอบ	๘
บทที่	
1 บทนำ	1
วัตถุประสงค์และขอบเขตการศึกษา	2
ข้อจำกัดการศึกษา	2
สมมุติฐาน	4
วิธีดำเนินการศึกษา	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	11
ความหมาย	11
ความสำคัญ	13
ความเป็นมา	14
ขั้นตอน	15
แนวโน้ม	42
ประโยชน์	42
ข้อควรพิจารณา	44
ข้อผิดพลาด	49
การใช้ผลการประเมินเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน	54
การใช้ผลการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	56

บทที่

3	การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในประเทศไทย.....	60
	ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามชุดแรก.....	63
	ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามชุดหลัง.....	105
4	การพิสูจน์สัมมุติฐานและการหาที่สาคคีต่อสัมมุติฐาน.....	136
	การพิสูจน์สัมมุติฐาน.....	138
	การหาที่สาคคีต่อสัมมุติฐาน.....	150
5	ปัญหาและข้อเสนอแนะ.....	154
	บรรณานุกรม.....	167
	ภาคผนวก.....	172
	ประวัติผู้เขียน.....	230

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการตารางประกอบ

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด ที่ส่งไปและได้รับคืนจำแนกตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	9
	<u>ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามชุดแรก</u>	
	ซึ่งเป็นการสอบถามการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพนักงานของธนาคาร	
2	แสดงเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	64
3	แสดงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	64
4	แสดงสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
5	แสดงการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
6	แสดงเงินเดือนรวมค่าครองชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
7	แสดงอายุงาน (นับจากทดลองงาน) ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	67
8	แสดงตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
9	แสดงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	69
10	แสดงการใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล.....	70
11	แสดงจำนวนแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล.....	71
12	แสดงขอบเขตของผู้ถูกประเมิน.....	72
13	แสดงการให้ความสำคัญ (น้ำหนักหรือคะแนน) ในลักษณะงานหรือปัจจัยที่จะประเมิน.....	73
14	แสดงวัตถุประสงค์ในการประเมินผล.....	74

ตารางที่

หน้า

15	แสดงลักษณะงานหรือปัจจัยที่จะประเมิน	76
16	แสดงการให้ความสำคัญในผลงานหรือพฤติกรรม	77
17	แสดงการประเมินถึงความสามารถในการที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้น (การเลื่อนตำแหน่ง)	78
18	แสดงวิธีการประเมินผล	79
19	แสดงผู้ทำหน้าที่ประเมินผล	81
20	แสดงการชี้แจงแก่ผู้ประเมิน	82
21	แสดงวิธีการชี้แจงแก่ผู้ประเมิน	83
22	แสดงการแจ้งมาตรฐานของการปฏิบัติงาน	84
23	แสดงการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน	85
24	แสดงระยะเวลาในการกรอกแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล	86
25	แสดงการให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบ	87
26	แสดงการลงความเห็นคล้อยตามผู้ประเมินของผู้บังคับบัญชาในระดับ สูง	88
27	แสดงผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน	89
28	แสดงการดำเนินการก่อนที่จะใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล	90
29	แสดงการนำข้อมูลอื่นมาประกอบการประเมินผล	91
30	แสดงการใช้ผลการประเมิน	92
31	แสดงระยะเวลาในการใช้ผลการประเมิน	93
32	แสดงการติดตามผล หลังจากให้นำผลการประเมินไปใช้	94
33	แสดงการแจ้งผลการประเมิน	95

ตารางที่	หน้า
34	แสดงการอุทธรณ์หลังแจ้งผลการประเมิน 96
35	แสดงความถี่ของการประเมินผล 97
36	แสดงข้อผิดพลาดในการประเมินผล 98
37	แสดงนโยบายในการประเมินผล 100
38	แสดงค่าใช้จ่ายสำหรับการประเมินผล 101
<u>ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามชุดหลัง</u>	
ซึ่งเป็นการสอบถามการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	
ธนาคารพาณิชย์จากเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของธนาคาร	
39	แสดงเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม 105
40	แสดงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม 106
41	แสดงสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม 106
42	แสดงการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม 107
43	แสดงเงินเดือนรวมค่าครองชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม 108
44	แสดงอายุงาน (นับจากทดลองงาน) ของผู้ตอบแบบสอบถาม 109
45	แสดงตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม 110
46	แสดงการให้ความสำคัญในผลงานหรือพฤติกรรม 111
47	แสดงผู้ทำหน้าที่ประเมินผล 112
48	แสดงการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน 113
49	แสดงการใช้ผลการประเมิน 114
50	แสดงการแจ้งผลการประเมิน 115

ตารางที่

หน้า

51	แสดงการอุทธรณ์หลังแจ้งผลการประเมิน.....	116
52	แสดงความถี่ของการประเมิน.....	117
53	แสดงข้อผิดพลาดในการประเมินผล.....	118
54	แสดงการใช้ผลการประเมิน.....	119
55	แสดงความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคาร....	120
56	แสดงเหตุผลที่เห็นด้วยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคาร.	121
57	แสดงเหตุผลที่ไม่เห็นด้วยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ธนาคาร.....	123
58	แสดงความเที่ยงตรงในการประเมินผล.....	124
59	แสดงผู้ประเมินที่ทำงานใกล้ชิดกับตัวผู้ถูกประเมิน.....	125
60	แสดงการนำผลการประเมินไปใช้รับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง <u>อย่างจริงจัง</u>	125
61	แสดงการแจ้งให้ทราบถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	125
62	แสดงการแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบ เป็นทางการ.....	126
63	แสดงการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินอุทธรณ์ เมื่อเห็นว่าไม่ได้รับ ความเป็นธรรม.....	126
64	แสดงการพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ....	126
65	แสดงการเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงาน.....	127
66	แสดงการประเมินถึงความสามารถในการที่จะรับผิดชอบงานมาก ขึ้น (การเลื่อนตำแหน่ง).....	127

ตารางที่	หน้า
67	แสดงการเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการบริหารงานบุคคลของ ธนาคาร..... 127
68	แสดงการใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล..... 128
69	แสดงการชี้แจงแก่ผู้ประเมิน..... 129
70	แสดงการแจ้งมาตรฐานของการทำงาน..... 130
71	แสดงการให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบ..... 131
72	แสดงการลงความเห็นคล้อยตามผู้ประเมินของผู้บังคับบัญชาใน ระดับสูง..... 132
73	แสดงการนำข้อมูลอื่นมาประกอบผลการประเมิน..... 133
74	แสดงข้อผิดพลาดในการประเมินผล..... 134
75	แสดงการใช้ผลการประเมิน..... 135
76	แสดงการเปรียบเทียบทัศนคติของผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน ที่มีต่อสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ..... 153