

ปัญหาและข้อเสนอแนะ

หลักวิชา เทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารองค์การ เป็นเพียงเครื่องมือช่วยให้มองเห็นแนวทางที่จะปรับปรุง และองค์การที่ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจมีลักษณะที่ทันสมัยขึ้นเมื่อนำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ในการปรับปรุง แต่เทคนิคของการบริหารงานที่ทันสมัยเหล่านี้ จะช่วยได้แค่เพียงการปรับปรุงงานบางส่วนเท่านั้น ไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาของการหย่อนสมรรถภาพของพนักงานแต่อย่างใด

ความล้มเหลวในการประเมินผลงานก็เช่นกัน มักเกิดจาก "คน" ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินก็ได้ ซึ่งไม่มีความศรัทธาในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพียงแต่ทำไปเพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติขององค์การเท่านั้น มิได้ใช้หลักเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้เป็นทางการ หรือพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เชื่อว่า การประเมินผลงานตามแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลขององค์การ จะให้ความยุติธรรมแก่คนก็ได้ ลักษณะเช่นนี้เป็นการทำลายภาพพจน์ของระบบประเมินผล และนอกจากจะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังเป็นการสิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ขององค์การโดยเปล่าประโยชน์อีกด้วย

ในบทนี้ ผู้เขียนได้สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะบางประการที่จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. จำนวนแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล

ปัญหา

จากตารางที่ 11 จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล ส่วนใหญ่ใช้เพียงไม่กี่แบบเท่านั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานทุกระดับ แต่เนื่องจากธนาคารแต่ละธนาคารมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน มากมายหลายสิบประเภท งานบางประเภทก็แตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แต่ บางประเภทก็แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง จึงไม่เพียงพอที่จะวัดผลการปฏิบัติงานได้ อย่างถูกต้อง

ในสำนักงานใหญ่ของธนาคารมีลักษณะงานต่าง ๆ เช่น งานสินเชื่อ งาน วรรณาคารในประเทศ งานการธนาคารในต่างประเทศ งานบัญชี งานธุรการ งานบุคคล งานตรวจสอบ งานกิจการสาขา งานประชาสัมพันธ์และพัฒนาธุรกิจ งาน วิชาการ งานนิติการ เป็นต้น สำหรับสาขามีลักษณะงานต่าง ๆ เช่น งานนักการ งานรักษาการณ งานบัญชี งานสินเชื่อ งานปริวรรตเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น ดังนั้น เมื่อใช้แบบฟอร์มเพียงไม่กี่แบบ เกณฑ์ที่ใช้วัดจึงมักจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ของการปฏิบัติงานในลักษณะกว้าง ๆ เท่านั้น ผลการประเมินจึงไม่น่าเชื่อถือเท่าที่ ควร เพราะบางหัวข้อของการประเมินไม่เหมาะสมสำหรับพนักงานบางระดับ ซึ่งถ้า ประเมินผลลงไปแล้ว มักจะมีข้อบกพร่องจนสามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้า เนื่องมา จากความไม่สมบูรณ์ของแบบฟอร์ม

ข้อเสนอแนะ

ด้วยเหตุที่รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี เป็นแหล่งข้อมูลที่ฝ่ายการพนักงานของธนาคารสามารถใช้อ้างอิงประกอบการตัดสินใจ เกี่ยวกับบุคคลได้เป็นอย่างดี ฉะนั้น การสร้างแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลจึงต้อง คำนึงถึงประเด็นสำคัญ คือ การที่ต้องแน่ใจว่า องค์กรประกอบที่จะใช้ในการกำหนด ระดับของผลผลิตของงานที่ปฏิบัติไปแล้ว ตรงกับวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ในการ วินิจฉัยสั่งการในการบริหารงานบุคคล ผู้รับผิดชอบในการทำเอกสารแบบฟอร์มขั้น สุกท้ายก่อนนำมาใช้ คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งจะต้องตรวจสอบความเรียบร้อยของ เนื้อหาในเอกสาร โดยประมวลข้อมูลประเภทเดียวกันไว้ด้วยกัน ตัดข้อความที่ซ้ำกัน ทิ้ง มีการเขียนอธิบายความหมายขององค์ประกอบแต่ละตัวไว้ให้ชัดเจน พร้อมทั้ง การนิยามระดับของผลการปฏิบัติในแง่ขององค์ประกอบแต่ละครั้ง รายละเอียดเหล่านี้

บางส่วนอาจต้องแยกเป็นคู่มือประกอบ เพื่อให้แบบฟอร์มมีความยาวจนเกินไป จำนวนแบบฟอร์มขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะประเมิน ถ้างานมีลักษณะที่แตกต่างกันมาก จำนวนแบบฟอร์มควรจะมากขึ้นตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มาสมบูรณ์ที่สุด

2. การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

ปัญหา

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แม้ว่าธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานไว้ก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เท่านั้น อาจเป็นเพราะว่าการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทั่ว ๆ ไปยากที่จะกำหนดออกมาในรูปปริมาณ เพราะปริมาณงานแต่ละวันส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก คือ ลูกค้าของธนาคารเป็นผู้กำหนด การพัฒนาสมรรถภาพของพนักงานจึงขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินนั้น นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์มักจะใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลแบบหนึ่งวัดสมรรถภาพของพนักงานหลายประเภท (ตารางที่ 11) ดังนั้น จึงมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานหรือเกณฑ์งานที่พอใจในรายละเอียดสำหรับตำแหน่งไว้น้อยมาก และธนาคารพาณิชย์ที่ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล มักจะถือแบบฟอร์มนี้เป็นความลับอีกด้วย พนักงานส่วนใหญ่จึงไม่ทราบเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้วัดผลการทำงานเหล่านั้น

ข้อเสนอแนะ

เมื่อกำหนดหลักการประเมินไว้ว่าจะต้องพิจารณาสมรรถภาพของการทำงานจริง ๆ แล้ว เรื่องที่ต้องพิจารณาต่อไปก็คือว่า พฤติกรรมในการทำงานที่จะแสดงว่าสมรรถภาพของการทำงานในหน้าที่หนึ่ง ๆ นั้น มีอะไรบ้าง ถ้าหากว่า มองภาพของงานโดยรวม ๆ ก็อาจจะพิจารณาว่า การปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่ง มีปริมาณ คุณภาพ การใช้เวลา และค่าใช้จ่าย เป็นอย่างไร แต่การพิจารณารวม ๆ เช่นนี้ ไม่ทำให้ทราบอย่างเด่นชัดว่า พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละหน้าที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินบิดเบือนไป ดังนั้น ในการประเมินจะต้องมีการ

กำหนดมาตรฐานการทำงานของแต่ละหน้าที่ลงไปให้แน่ชัด เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจตรงกันว่า แต่ละคนควรจะแสดงความสามารถอย่างไรบ้าง จึงจะถือว่าเป็นผลผลิตที่มีคุณค่า ต่อองค์กร และการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะถือว่า มีสมรรถภาพ เป็นความดี ความชอบที่ควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรฐานการทำงานที่สร้างขึ้นเฉพาะแต่ละตำแหน่งหน้าที่ จะทำให้การประเมินมีความเป็นธรรม เพราะมีเกณฑ์ที่แน่นอนในการเปรียบเทียบ ยิ่งมาตรฐานนี้ชัด เจนขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้การประเมินมีความสะดวกยิ่งขึ้นเท่านั้น

ในทางปฏิบัติ ธนาคารควรจะให้ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินผลและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินร่วมกันกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานขึ้นมา เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับและความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และเมื่อกำหนดมาตรฐานอย่างไรแล้ว ธนาคารจะต้องแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ การเปิดเผยเกณฑ์ที่ใช้วัดผลงานในแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลก่อนที่จะทำการประเมิน เป็นวิธีที่ดีในการแจ้งมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ นอกจากนี้ให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานได้แล้ว ยังสามารถทำให้พนักงานปรับปรุงแก้ไขตนเองได้ทันที่อีกด้วย

3. การแจ้งผลการประเมิน

ปัญหา

เมื่อธนาคารได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว มักจะมีการแจ้งผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ทราบเท่านั้น แต่ไม่มีการแจ้งเหตุผลให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบอย่างเป็นทางการว่า ทำไมถึงได้รับผลการประเมินเช่นนั้น ด้วยเกรงว่าพนักงานผู้ได้รับการประเมินจะไม่พอใจในผลการประเมินนั้น การกระทำเช่นนี้ ผู้ถูกประเมินจะคาดเดาไปต่าง ๆ นานา อาจก่อให้เกิดความระแวงแคลงใจ และไม่ยอมรับผลการประเมิน ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมินได้ในที่สุด

ปัญหาสำคัญของการดำเนินการดังกล่าว ก็คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ไม่ได้ช่วยบอกว่า งานที่พนักงานแต่ละคนทำไปแล้วนั้น ได้ผลหรือไม่ได้ผลเพียงใด ไม่

ทราบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องที่แต่ละคนปฏิบัติมาจนครบ 12 เดือน ในรอบปีที่ผ่านมา เมื่อไม่ทราบแน่ชัดสมรรถภาพของพนักงานคนหนึ่ง ๆ ก็ยังไม่ทราบเลยว่า หน่วยของค์ การ ซึ่งประกอบด้วยพนักงานทั้งหมดนั้น มีปัญหาและข้อบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบโดยส่วนรวมอย่างไรบ้าง ผลที่ตามมาก็คือ ความล่าช้าในการพัฒนา พนักงาน

การไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้อุทธรณ์ผลการประเมินอย่างเป็นทางการ เมื่อเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงก็เช่นกัน ผู้บังคับบัญชา จะพลาดโอกาสที่จะทราบปัญหาของอุปสรรคที่แท้จริงในการทำงานไป เนื่องจากพนักงานเกรงว่า ผู้บังคับบัญชาจะไม่พอใจและหาทางกลั่นแกล้งเอาได้ นอกจากนี้พนักงานที่กล่าวอุทธรณ์ แต่ทราบว่าไม่มีการกำหนดเป็นระเบียบในเรื่องนี้ ก็เลยไม่อุทธรณ์ก็ได้

ข้อเสนอแนะ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง คือ การประเมินเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในหมู่พนักงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เมื่อพนักงานสามารถปฏิบัติงานดีขึ้น ก็จะทำให้ระบบการทำงานพัฒนาได้ ดังนั้นธนาคารควรกำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ และถ้าจะให้ดีก็ควรให้พนักงานผู้ถูกประเมินลงนามรับทราบผลการประเมินนั้น โดยให้ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินเป็นผู้แจ้งผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพราะผู้บังคับบัญชาที่ธนาคารกำหนดให้ทำหน้าที่ประเมินนั้น ธนาคารเล็งเห็นแล้วว่า เป็นผู้ทราบผลการทำงานของพนักงานมากที่สุด ถ้าผู้ถูกประเมินไม่เข้าใจวิธีการทำงาน หรือมีอุปสรรคก็ขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ประเมินได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับผลการประเมินในที่สุด นอกจากนี้ ผู้ประเมินจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นถึงสภาพของตนเอง เพื่อจะสามารถปรับปรุงตัวให้ได้รับผลการประเมินที่ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

เมื่อมีการแจ้งผลการประเมิน ก็ควรจะให้มีการอุทธรณ์ในผลการประเมินนั้น ธนาคารควรกำหนดมาตรการและระเบียบให้เห็นได้อย่างเด่นชัดว่า จะให้อุทธรณ์กับใคร จะเก็บเรื่องการอุทธรณ์ไว้เป็นความลับหรือไม่ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่

พนักงานผู้ถูกประเมินว่า ธนาคารได้สนใจและเอาใจใส่ในเรื่องการอุทธรณ์อย่างจริงจัง

4. งบประมาณเพื่อเลื่อนชั้นเงินเดือน

ปัญหา

ทุก ๆ ปี ธนาคารจะมีการประเมินผลงานของพนักงานในรอบปีที่ผ่านมา พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบได้ผลสำเร็จเรียบร้อยดีเพียงใด ผู้ปฏิบัติได้ไม่เรียบร้อยและยังบกพร่อง ควรจะแก้ไขในเรื่องใด ส่วนผู้ที่ปฏิบัติภารกิจของธนาคารได้ผลดี ก็จะได้รับ การเลื่อนชั้นเงินเดือนให้เหมาะสมกับความดีความชอบเป็นผลตอบแทน เหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการเลื่อนชั้นเงินเดือนไม่ใช่เพราะว่า เวลาผ่านไปครบ 1 ปีแล้ว ก็ควรจะต้องเลื่อนชั้นเงินเดือนกันให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นในปัจจุบัน แต่เป็นเพราะว่า เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานตามระดับ และสอดคล้องกับความสามารถและความอุตสาหะที่ได้แสดงออกมา ทำให้พนักงานผู้นั้นเกิดความพยายามที่จะทำงานให้ดีขึ้นไปอีกในปีต่อ ๆ ไป

การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนชั้นเงินเดือน ประจำปีให้แก่พนักงานของธนาคารนั้น สำนักงานใหญ่มักจะดูจากค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพของรายจ่าย ปริมาณงาน เช่น จำนวนลูกค้า จำนวนความถี่ของงานแต่ละชนิด เป็นต้น สำหรับสาขามักจะกำหนดจากกำไรของสาขา ยอดฝาก ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพของรายจ่าย เป็นต้น สำนักงานใหญ่บางแห่งปริมาณงานอาจน้อย แต่ลักษณะงานมีความยุ่งยากในทางปฏิบัติเป็นอย่างมาก หรือสาขาบางแห่ง กว้างไรอาจเป็นส่วนผูกพันกับปริมาณงานก็ได้ และงบประมาณที่สำนักงานใหญ่หรือสาขาได้รับมาอาจไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานอย่างหนักของพนักงาน เพราะมีจำกัด และเป็นที่ยากที่จะจัดสรร เนื่องจากลักษณะงานส่วนใหญ่ไม่สามารถวัดออกมาในรูปปริมาณ งานแต่ละชิ้นมักจะต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ เสมอ การนับผลงานของแต่ละคนอาจจะคลาดเคลื่อนได้มาก จึงเป็นเรื่องปกติวิสัย ที่จะต้องมีการตกลงชั่งชั่งกันในเรื่องที่ว่า ผู้ใดสมควรจะได้เลื่อนเงินเดือนสูงกว่าปกติ อันเป็นความต้องการของคนส่วนใหญ่

ถ้าไม่มีการจัดสรรเงินงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ถูกต้องเหมาะสมแล้ว ผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าดี แต่ไม่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนเพิ่มขึ้นก็จะเสียกำลังใจ วิธีการขึ้นเงินเดือนที่เดินสวนกับระบบคุณธรรมและความสามารถนี้ ก่อให้เกิดปัญหาต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ง่าย เพราะธนาคารไม่ได้ใช้วิธีการขึ้นเงินเดือนเพื่อสร้างความพอใจในการทำงาน จะไม่มีผู้ใดขวนขวายพยายามทำงานให้เป็นผลดีต่อธนาคารเลย พนักงานส่วนใหญ่จะทำงานแบบ "เช้าขามเย็นขาม" เพราะถือคติที่ว่า "ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ และลาไม่เกินกำหนด ก็ต้องไต่หนึ่งขั้น"

ข้อเสนอแนะ

การกำหนดงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นที่ธนาคารหรือองค์กรต่าง ๆ ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ รวมทั้งงบประมาณเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดสรรงบประมาณที่ดี นอกจากเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการจัดการทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักการบริหารงานอีกด้วย เพื่อป้องกันมิให้ผู้บังคับบัญชาใช้การพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นเครื่องมือสร้างฐานอำนาจให้กับตนเอง

ในกรณีที่ธนาคารมีงบประมาณในการเลื่อนขั้นเงินเดือนจำกัด จึงต้องส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานพยายามใช้เกณฑ์ ระบบ ระเบียบที่กำหนดไว้เป็นหลักในการพิจารณามากที่สุด ไม่จำเป็นต้องจัดสรรให้ผู้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเพิ่มขึ้น ครบตามจำนวนงบประมาณที่ได้รับมา โดยมีคำมั่นถึงข้อเท็จจริงว่า ผู้ใดควรจะได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ เพราะเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายของธนาคารไปโดยใช่เหตุ และยังให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ด้วย

ดังนั้น จึงควรนำระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามอัตราร้อยละของเงินเดือนที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ จึงอาจยุ่งยากในการปฏิบัติอยู่บ้าง แต่จะช่วยลดความยุติธรรมได้มากที่สุด เพราะได้แบ่งขั้นของเงินเดือนให้ละเอียดลงไป ในกรณีที่มีผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

หัดเทียบกันเป็นจำนวนมาก ก็มีโอกาสจะจัดสรรได้ทั่วถึงด้วยจำนวนที่เท่ากัน และสอดคล้องกับความเป็นจริง ให้เป็นที่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย วิธีการดังกล่าว เช่น พนักงานในหน่วยงานใดปฏิบัติงานดีเกิน ได้ขึ้นเงินเดือน 15 % ของเงินเดือนที่มีอยู่ ในปัจจุบัน ปฏิบัติงานดีมาก ได้ขึ้น 12% ปฏิบัติงานดี ได้ขึ้น 10% ปฏิบัติงานพอใช้ ได้ขึ้น 7% ฯลฯ ทั้งนี้เมื่อรวมกันแล้วต้องไม่เกินงบประมาณที่มีอยู่

5. ข้อผิดพลาดในการประเมินผล

ปัญหา

จากตารางที่ 36 ข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ฝ่ายการพนักงานของธนาคารพาณิชย์ ๆ คือ

	จำนวน	ร้อยละ
1. อุปสรรคทางความนึกคิด เช่น ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สบาย และเป็นกังวลว่า การประเมินผลของเขาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ หากผลออกมาไม่ดี และการตัดสินใจนั้น อาจกระทบกระเทือนต่องานและอนาคตของเขา	21	70.00
2. อคติส่วนตัว	18	60.00
3. การปล่อยหรือกกดคะแนน	12	40.00
การประเมินตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า ซึ่งไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานตลอดงวดของการดำเนินงานนั้น	12	40.00
4. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลางด้วยการให้คะแนนในระดับปานกลางทั้งหมด ผลการประเมินจึงไม่มีความหมาย	10	33.33
อิทธิพลของหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น ก็เลยให้คะแนนบุคลากรทุกคนสูง	10	33.33
5. ผลของภาพพจน์ คือ ใครมีอะไรก็อย่างหนึ่ง ก็ต้องดีไปหมดทุกอย่าง	9	30.00

	จำนวน	ร้อยละ
6. การมีสมมติฐานที่ผิด ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความรู้สึกว่ ใช้หลักการประเมินโดยสัญชาตญาณก็เพียงพอแล้ว	5	16.67
ความล้มเหลวทางเทคนิค เช่น ข้อขัดข้องในการกำหนดมาตรฐาน	5	16.67
7. อื่น ๆ ได้แก่ อำนาจในการต่อรอง เนื่องจากความสัมพันธ์และความใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชาที่คอยสมรรถภาพมักเกรงใจลูกน้อง บางครั้งผลรวมควรจะได้พอใช้ แต่สรุปออกมาปรากฏว่าอยู่ในขั้นดี ซึ่งเป็นข้อผิดพลาด ที่เกิดจากการให้คะแนนในแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลไม่ถูกต้อง	3	10.00

ข้อผิดพลาดในการประเมินผลนี้เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากผู้ประเมิน ซึ่งธนาคารมักจะให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงทำหน้าที่ประเมินเพียงคนเดียว แม้ว่าก่อนที่จะทำการประเมิน ธนาคารมีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการหลายทางด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน และได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงช่วยกลั่นกรองผลการประเมินแล้วก็ตาม (ตารางที่ 19, 20, 21, 25 และ 26) ปัญหาก็ยังเกิดขึ้นได้เสมอ

ข้อเสนอแนะ

ในเรื่องตัวผู้ประเมินมีประเด็นที่จะต้องคิดว่า ผู้ใดควรจะต้องมีอำนาจในการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน ผู้เขียนมีความเห็นว่า ควรจะให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง 1 คน และผู้บังคับบัญชาในระดับเดียวกันหรือระดับถัดไปอีก 2 คน มีส่วนร่วมในการประเมิน โดยให้แต่ละคนแสดงความเห็นอย่างอิสระ ผลรวมที่ได้คือคะแนนของผู้ถูกประเมินนั้น วิธีนี้จะช่วยลดข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากผู้ประเมินลงไปได้ โดยเฉพาะปัญหาความลำเอียง ทั้งนี้ผู้ประเมินส่วนใหญ่ต้องเป็นผู้ที่มี

คุณธรรมประจำใจพอสมควร นอกจากนี้ ยังช่วยสะท้อนให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีความรู้สึกศรัทธาต่อระบบการประเมินผลมากขึ้น เพราะการที่ผู้ประเมินบางคนมีอคติต่อพนักงาน จะไม่มีผลกระทบต่อผลสรุปของการประเมินแต่อย่างใด

การที่จะให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล และความสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงเป็นสิ่งสำคัญ จึงจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. จากการวิจัยพบว่า ธนาคารพาณิชย์ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายวิธีด้วยกัน เกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้เขียนจึงใคร่เสนอแนะวิธีการที่เหมาะสมที่สุด สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย รวมทั้งตัวอย่างปัจจัยที่จะประเมินสำหรับลักษณะงานต่าง ๆ ซึ่งวิธีการก็คือ การให้คะแนนตามมาตราส่วน โดยการขีดชั้นเกณฑ์มาตราส่วนออกเป็นช่อง ๆ เริ่มจากซ้ายสุดไปจนขวาสุดของแกนแล้วกำหนดคะแนนไว้ เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาถึงคุณสมบัติแต่ละข้อของผู้ประเมินว่าอยู่ในช่องใดหรือชั้นใด วิธีนี้ง่ายต่อผู้ประเมินที่จะทำความเข้าใจ และถือได้ว่าเป็นวิธีการประเมินที่มีมาตรฐานที่สุด เพราะการประเมินตามวิธีนี้สามารถพิจารณาองค์ประกอบทั้งหมดของการทำงาน ทำให้มีหลักประกันว่า ผู้ประเมินมีหลักอย่างแท้จริงในการตัดสินผู้ปฏิบัติงาน ไม่ได้ใช้ความรู้สึกหรือความเอนเอียงที่จะเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา นอกจากนี้ การพิจารณาระดับความสำคัญในการปฏิบัติงานในทุก ๆ กลุ่มมีลักษณะเป็นมาตรฐานเดียวกัน หากจะให้การประเมินมีความถูกต้องยิ่งขึ้นในแง่ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง ก็ต้องมีการให้คะแนนตามน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่จะประเมินด้วย ซึ่งเราสามารถกำหนดได้จากลักษณะงานแต่ละประเภท น้ำหนักที่กำหนดขึ้นคุณกับคะแนนของคุณสมบัติแต่ละข้อจากช่องที่ผู้ถูกประเมินได้รับ ผลงานที่ได้จะเป็นคะแนนรวมของผู้ถูกประเมินนั้น ตัวอย่างเช่น

น้ำหนัก	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่พอใช้	เลข	คะแนน
คะแนน	5	4	3	2	1	แต่ละข้อ

งานสาขาหรืองานสำนักงานใหญ่

พนักงานบริการ

คุณภาพของงาน	3		3			9
การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด	2			2		4
การรักษาเครื่องมือเครื่องใช้	1		3			3
คะแนนรวม						16

พนักงานรักษาการณ

การมีระเบียบวินัย	3		3			9
ความรับผิดชอบ	2		3			6
ความตั้งใจ	1			2		2
คะแนนรวม						17

พนักงานบริหาร

ผลงาน	3		3			9
การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	2		3			6
ความเป็นผู้นำ	1		3			3
คะแนนรวม						18

ปัจจัยที่จะประเมินดังกล่าว มีความสำคัญถึงต่อลักษณะงานชนิดต่าง ๆ ที่ระบุไว้ สำหรับปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมา ได้แก่ การประสานงาน การพัฒนาตนเอง ศักยภาพ เป็นต้น รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ประเมินงานประเภทอื่น นอกจากนี้ ควรจะนำเรื่องการมาสาย การลาหยุดงาน การร้องเรียน การลงโทษทางวินัย มาประกอบผลการประเมินด้วย อนึ่ง เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์ถูกต้อง

มากยิ่งขึ้น ก็ต้องให้ผู้ประเมินเขียนคำบรรยายขยายความประกอบการให้คะแนน หรือให้เขียนคำบรรยายเพิ่มเติมจากหัวข้อที่กำหนดไว้

แม้ว่าธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบก็ตาม แต่ถ้าขาดการควบคุมและการติดตามผลที่ดีแล้ว แผนการประเมินที่กำหนดไว้อาจก็เกิดความหมาย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย