

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เริ่มนำมาใช้ในประเทศไทย สมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยมีการจัดตั้งธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ฯ ขึ้นเป็นธนาคารแห่งแรกในราวปี พ.ศ. 2431 เพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อค้าขายกับสหราชอาณาจักร และประเทศตะวันตก

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่สำคัญยิ่งในระบบการเงิน และเศรษฐกิจของประเทศ ธนาคารเป็นผู้รักษาเงินฝากของบุคคล ธุรกิจต่าง ๆ และรัฐบาล และนำเงินทุนนี้ไปให้กู้ยืมและลงทุนหาผลประโยชน์แก่เอกชน ผู้ผลิต ผู้ประกอบการค้า และรัฐบาล ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางติดต่อการค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำการแลกเปลี่ยนเงินตราและให้บริการอื่น ๆ แก่ธุรกิจต่าง ๆ ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการดำเนินนโยบายทางการเงินของรัฐบาล

ตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ.2505 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2522 มาตรา 4 ได้บัญญัติความหมายของคำว่าธนาคารพาณิชย์ไว้ดังนี้

"การธนาคารพาณิชย์ หมายความว่า การประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้ และใช้ประโยชน์เงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง เช่น (ก) ให้สินเชื่อ (ข) ซื้อขายตั๋วแลกเงิน หรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด (ค) ซื้อหรือขายเงินปรีวรรคต่างประเทศ"

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เป็นการศึกษจากธนาคารที่เป็นสมาชิกของสำนักหักบัญชี และอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ จำนวน 30 ธนาคาร ซึ่งล้วนเป็นธนาคารที่มีธุรกิจมาก ต้องใช้คนเป็นจำนวนมากเข้ามาบริหาร เนื่องจากบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการ

ที่จะทำให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นไปโดยราบรื่น และประสบผลสำเร็จ ธนาคารต้องพยายามขจัดข้อขัดแย้งเรื่องแรงงาน และใช้มาตรการที่จะทำให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากพนักงานแต่ละคน จึงต้องมีฝ่ายการพนักงานเข้ามาจัดการงานด้านบุคคล ส่วนหนึ่งของการจัดการงานบุคคลก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีส่วนในการกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างดีที่สุด

"สำนักหักบัญชี" (Clearing House) คือ แหล่งกลางในการแลกเปลี่ยน เช็ค หรือ เครื่องมือเครดิตอื่น ระหว่างธนาคารที่ใดเข้ามาเป็นสมาชิกแห่งระบบการหักบัญชี เพื่อทำการหักกลบหนี้กัน จักพึงเกิดขึ้นในการแลกเปลี่ยน และชำระ หรือเรียกเก็บหนี้ โดยนำผลต่างหลังจากที่หักกลบหนี้กันแล้วไปเข้าบัญชี หรือหักบัญชีเงินฝากของธนาคารต่าง ๆ ที่มีอยู่ ณ ธนาคารแห่งประเทศไทย

ธนาคารที่ประสงค์จะเข้าเป็นสมาชิกสำนักหักบัญชี ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- ก. เป็นธนาคารพาณิชย์ และ
- ข. มีเช็คนำส่งเข้าแลกเปลี่ยนเพื่อการหักบัญชีเฉลี่ยใน 3 เดือน ก่อนสมัครเข้าเป็นสมาชิกไม่น้อยกว่า 10,000 ฉบับต่อเดือน และเช็คดังกล่าวมีจำนวนเงินรวมกันไม่น้อยกว่า 150 ล้านบาท

การสมัครเข้าเป็นสมาชิกสำนักหักบัญชี ให้ทำหนังสือยื่นต่อธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อนำเสนอต่อธนาคารสมาชิก การรับเข้าเป็นสมาชิกจะต้องได้รับความยินยอมจากธนาคารสมาชิกไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง และได้รับความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย

ปัจจุบันสำนักหักบัญชีมีสมาชิกทั้งหมด 33 ธนาคาร เป็นธนาคารที่ไม่ได้อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ 3 ธนาคาร คือ ธนาคารแห่งประเทศไทย อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารออมสินอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารออมสิน และธนาคารอาคารสงเคราะห์อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารที่อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์นี้ 16 ธนาคารแรกเป็นธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 14 ธนาคารหลังเป็น

สาขาย่อยของธนาคารต่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด
2. ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด
3. ธนาคารกรุงไทย จำกัด
4. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด
5. ธนาคารกวางตุ้ง จำกัด
6. ธนาคารกสิกรไทย
7. ธนาคารชาร์เตอร์ด
8. ธนาคารเซสแมนส์ตัน
9. ธนาคารซีไอที จำกัด
10. ธนาคารทหารไทย จำกัด
11. ธนาคารไทยธนุ จำกัด
12. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด
13. ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด
14. ธนาคารภารตโอเวอร์ซีส์ จำกัด
15. ธนาคารมหานคร จำกัด
16. ธนาคารมิตรชัย จำกัด
17. ธนาคารเมอร์แคนไทล์ จำกัด
18. ธนาคารยูโรเปียนเอเชียน
19. ธนาคารศรีนคร จำกัด
20. ธนาคารสหธนาคาร จำกัด
21. ธนาคารสหมาลัยัน จำกัด
22. ธนาคารสากลพาณิชย์แห่งประเทศไทย
23. ธนาคารหวังหลี จำกัด
24. ธนาคารแห่งโตเกียว จำกัด
25. ธนาคารแห่งอเมริกา
26. ธนาคารแหลมทอง จำกัด

27. ธนาคารอินโดสุเอช
28. ธนาคารเอเซีย จำกัด
29. ธนาคารเอเซียทรัสต์ จำกัด
30. ธนาคารฮ่องกง และเซี่ยงไฮ้ฯ

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ที่จะกล่าวถึงในบทนี้ เป็นการศึกษาจากแบบสอบถามซึ่งได้แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

ชุดแรก เป็นการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพนักงานของธนาคาร 30 ธนาคาร จะเป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร หรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการก็ได้ ถ้าเป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการก็เป็นเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่จัดการ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคาร ปรากฏว่า ผู้เขียนรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมด 30 ชุด ครบถ้วนตามต้องการ

ชุดหลัง เป็นการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ จากเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของธนาคาร 30 ธนาคาร จะเป็นเจ้าหน้าที่จากสำนักงานใหญ่ หรือสาขาก็ได้ ปรากฏว่า ผู้เขียนรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมด 425 ชุด ในจำนวนนี้ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และได้ตอบหมวด ค. ในแบบสอบถามชุดนี้ จำนวน 76 ราย

แบบสอบถามทั้ง 2 ชุดนี้ ผู้เขียนได้นำมาแจกแจงความถี่ลงในตารางคะแนนที่เตรียมไว้ โดยการเทียบอัตราส่วนร้อย จากค่าตอบทั้งหมด

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามชุดแรก

หมวด ก. ประวัติส่วนตัว

ตารางที่ 2 เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

| เพศ | จำนวน | ร้อยละ |
|------|-------|--------|
| ชาย | 23 | 76.67 |
| หญิง | 7 | 23.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชายมากกว่าหญิงถึง 3 เท่า

ตารางที่ 3 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

| อายุ | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------|-------|--------|
| ต่ำกว่า 25 ปี | - | - |
| 26 - 35 ปี | 12 | 40.00 |
| 36 - 46 ปี | 8 | 26.67 |
| 46 ปีขึ้นไป | 10 | 33.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 3 ไม่ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุต่ำกว่า 25 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี มีจำนวน 12 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 40.00 ซึ่งเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม และความกระตือรือร้นในการทำงานมาก อันจะเป็นกำลังสำคัญของการบริหารงานบุคคลในอนาคต สำหรับผู้มีอายุตั้งแต่

36 ปีขึ้นไป มีจำนวนรวมกัน 18 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 60.00 นั้น เป็นผู้มีทักษะจากประสบการณ์ เป็นอย่างมาก และบุคคลเหล่านี้เป็นกำลังสำคัญของการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน

ตารางที่ 4 สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สถานะ | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| โสด | 7 | 23.33 |
| แต่งงานแล้ว | 23 | 76.67 |
| เป็นหม้าย | - | - |
| แยกกันอยู่ | - | - |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 4 ตัวเลขที่ได้จะสอดคล้องตรงกับตารางที่ 3 กล่าวคือ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่แต่งงานแล้ว และมีอายุมาก มีจำนวนมากกว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นโสด และมีอายุน้อย

ตารางที่ 5 การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

| การศึกษา | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------|-------|--------|
| ต่ำกว่า มศ.3 | - | - |
| มศ.5 หรือ ปวช. | 3 | 10.00 |
| ปวส. หรือ อนุปริญญา | 3 | 10.00 |
| ปริญญาตรี | 11 | 36.67 |
| ปริญญาโท | 13 | 43.33 |

ตารางที่ 5 (ต่อ)

| การศึกษา | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------|-------|--------|
| สูงกว่าปริญญาโท | - | - |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 5 จะเห็นได้ว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 6 ราย หรือ ร้อยละ 20.00 เท่านั้น ที่มีคุณวุฒิไม่เกิน ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือ อนุปริญญา ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 24 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 80.00 มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจำนวนนี้เป็นผู้มีความรู้จบปริญญาโท จำนวน 24 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 43.33 กล่าวได้ว่า ธนาคารนิคมใช้ผู้ที่มีความรู้ทางการศึกษา มาทำหน้าที่จัดการงานค่านบุคลากร

ตารางที่ 6 เงินเดือนรวมค่าครองชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม

| เงินเดือนรวมค่าครองชีพ | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------|-------|--------|
| ต่ำกว่า 6,000 บาท | 4 | 13.33 |
| 6,000 - 8,000 บาท | 3 | 10.00 |
| 8,000 - 10,000 บาท | 4 | 13.33 |
| 10,000 บาทขึ้นไป | 19 | 63.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 6 ในการสำรวจเรื่องเงินเดือนรวมค่าครองชีพของผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ผู้เขียนได้กำหนดไว้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000.00 บาท เป็นเจ้าหน้าที่ ระดับปฏิบัติการ หรือผู้บริหารระดับต้น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 10,000.00 บาทขึ้นไปนั้น เป็นผู้บริหารระดับกลาง

หรือผู้บริหารระดับสูง จากแบบสอบถามดังกล่าว ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเงินเดือนรวมค่าครองชีพตั้งแต่ 10,000.00 บาทขึ้นไป มีจำนวน 19 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 63.33 หอจะสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 7 อายุงาน (นับจากทดลองงาน) ของผู้ตอบแบบสอบถาม

| อายุงาน (นับจากทดลองงาน) | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------|-------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี | 2 | 6.67 |
| 1 - 5 ปี | 4 | 13.33 |
| 5 - 10 ปี | 7 | 23.33 |
| 10 ขึ้นไป | 17 | 56.67 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงาน (นับจากทดลองงาน) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีจำนวน 17 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 56.67 นั้น นับว่ามีอายุงานนานพอที่จะมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นอย่างดี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ตำแหน่งปัจจุบัน | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------|-------|--------|
| เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ | 5 | 16.67 |
| เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร | 25 | 83.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 8 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหารมีจำนวนถึง 25 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 83.33 นับได้ว่าสูงมากสอดคล้องเจตนาารมณ์ของผู้เขียนที่ต้องการศึกษา เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนหนึ่ง จากเจ้าหน้าที่ระดับบริหารของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ซึ่งได้แก่หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน หัวหน้าส่วน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายบุคคล จนถึงผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ อนึ่ง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 16.67 ที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการนั้น ก็เป็นพนักงานประจำส่วนการพนักงานของธนาคารทั้งสิ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมวด ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคาร

ตารางที่ 9 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ธนาคารของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่ ถ้า "มี" สังกัดแผนกหรือส่วนอะไร จัดตั้งเมื่อใด

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|-------|-------|--------|
| มี | 30 | 100 |
| ไม่มี | - | - |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 9 ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านตอบว่า "มี" แต่อาจเป็นการประเมินผลที่มีระบบแบบแผน หรือเป็นการประเมินผลตามสัญชาตญาณก็ได้ ซึ่งก็ถือว่าเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน และมักจะเกิดขึ้นพร้อมกับการจัดตั้งฝ่ายการพนักงาน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายธุรการ หรือฝ่ายบริหาร โดยให้สังกัดกับฝ่ายจัดการงานบุคคลทั้งกล่าว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 การใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล

ถ้า "มี" เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระบบแบบแผนหรือไม่ คือมีแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลหรือไม่

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 26 | 86.67 |
| ไม่มี | 4 | 13.33 |
| อื่น ๆ | - | - |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 10 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 26 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 86.87 ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบแบบแผน แต่ก็มีผู้ตอบแบบสอบถามอีก 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 ไม่ได้ใช้แบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลนั้น เป็นเพราะว่าส่วนใหญ่เป็นสาขาย่อยของธนาคารต่างประเทศ ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ซึ่งทางสำนักงานใหญ่ไม่ได้กำหนดให้ทำ อีกกรณีหนึ่งก็คือ อยู่ในระหว่างการดำเนินการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 จำนวนแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล

แบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
มีกแบบ

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|------------|-------|--------|
| 1 แบบ | 9 | 30.00 |
| 2 แบบ | 5 | 16.67 |
| 3 แบบ | 8 | 26.67 |
| อื่น ๆ | 4 | 13.33 |
| ไม่ต้องตอบ | 4 | 13.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 11 ผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลเพียงแบบเดียวมีจำนวนมากที่สุด คือ 9 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 30.00 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสาขาย่อยของธนาคารต่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย อาจเป็นเพราะเห็นว่า เป็นธนาคารเล็กจึงไม่ได้ใช้หลายแบบก็ได้ ผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้แบบฟอร์ม 2 แบบ มีจำนวน 5 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 16.67 ที่ใช้แบบฟอร์ม 3 แบบ มีจำนวน 8 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 26.67 สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวน 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 นั้น 3 ราย ใช้แบบฟอร์ม 5 แบบ อีกรายไม่สามารถระบุจำนวนแน่นอน เนื่องจากอาจสร้างแบบประเมินเพิ่มขึ้นได้ตามความจำเป็น ตามลักษณะและประโยชน์ของการประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 ไม่ต้องตอบเพราะไม่ได้ใช้แบบสอบถามสำหรับประเมินผล

ตารางที่ 12 ขอบเขตของผู้ถูกประเมิน

พนักงานของธนาคารในระดับที่ต่ำกว่าที่ถูกประเมินด้วยแบบ
ฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------|-------|--------|
| ระดับปฏิบัติการ | 2 | 6.67 |
| ระดับบริหาร | 1 | 3.33 |
| ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร | 11 | 36.67 |
| อื่น ๆ | 12 | 40.00 |
| ไม่ตอบ | 4 | 13.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 12 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 12 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 40.00 ก็คือ ผู้ตอบแบบสอบถามในคำตอบที่ว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร ที่ถูกประเมินด้วยแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลนั่นเอง ผู้ตอบแบบสอบถามเพียงแต่แยกแยะ ระดับชั้นของตำแหน่งให้เห็นเด่นชัดขึ้น อาทิเช่น พนักงานที่ถูกประเมินผลก็คือ พนักงานบริการ ชามรักษาการณ พนักงานทดลองงาน พนักงานการเงิน พนักงานบัญชี พนักงานสินเชื่อ ฯลฯ สรุปได้ว่า พนักงานทุกระดับถูกประเมินด้วยแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลมากที่สุด จากคำตอบที่ได้ร่วมกัน 23 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 76.67 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 ไม่ต้องตอบ เพราะไม่ได้ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล

ตารางที่ 13 การให้ความสำคัญ (น้ำหนักหรือคะแนน) ในลักษณะงาน
หรือปัจจัยที่จะประเมิน

การจัดระบบคะแนน มีการคือน้ำหนักให้แก่คุณสมบัติของ
พฤติกรรม หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลในแบบที่ใช้ในการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ โดยให้น้ำหนักมากแก่
คุณลักษณะที่ต้องการใช้ในงานมาก และให้น้ำหนักน้อยแก่
คุณลักษณะที่ต้องการใช้ในงานน้อยกว่า

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 14 | 46.67 |
| ไม่มี | 12 | 40.00 |
| อื่น ๆ | - | - |
| ไม่ตอบ | 4 | 13.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 13 ผู้ตอบแบบสอบถาม 14 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ
46.67 แจ้งว่า มีการให้คะแนนตามความสำคัญในปัจจัยที่ถูกประเมิน แต่ก็มีผู้ตอบ
แบบสอบถาม 12 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 40.00 แจ้งว่า ไม่มีการให้คะแนนตาม
ความสำคัญในปัจจัยที่ถูกประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ
13.33 ไม่ต้องตอบ เพราะไม่ได้ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 วัตถุประสงค์ในการประเมินผล (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ธนาคารได้
ดำเนินการอยู่ จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใด

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ | ลำดับ |
|--------------------------------------|-------|--------|-------|
| หาคูณค่าของพนักงาน | 17 | 56.67 | 4 |
| วางแผนการปฏิบัติงาน | 11 | 36.67 | 7 |
| วางแผนความต้องการกำลังคน | 7 | 23.33 | 10 |
| สรรหาพนักงาน | 5 | 16.67 | 11 |
| แต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน | 11 | 36.67 | 7 |
| ขึ้นเงินเดือน | 28 | 93.33 | 1 |
| เลื่อนตำแหน่ง | 28 | 93.33 | 1 |
| ปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน | 18 | 60.00 | 3 |
| รักษาระดับคุณภาพในการทำงานของพนักงาน | 9 | 30.00 | 8 |
| พัฒนาบุคคล | 14 | 46.67 | 5 |
| จัดการฝึกอบรม | 12 | 40.00 | 6 |
| สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ | 21 | 70.00 | 2 |
| เลิกจ้าง | 4 | 13.33 | 12 |
| จัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน | 2 | 6.67 | 13 |
| สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน | 11 | 36.67 | 7 |
| ชอบขจัดข้อขัดแย้งในองค์กร | 8 | 26.67 | 9 |
| อื่น ๆ | - | - | - |

จากตารางที่ 14 วัตถุประสงค์ในการประเมินผล ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสนใจมากที่สุด คือ เพื่อขึ้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 28 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 93.33 เท่ากัน สำหรับวัตถุประสงค์อื่น ๆ ที่มีความสำคัญลดหลั่นลงไปก็คือ เพื่อสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 21 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 70.00 เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 18 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 60.00 เป็นต้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 ลักษณะงานหรือปัจจัยที่จะประเมิน (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารของ
ท่าน ยึดถืออะไรเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ | ลำดับ |
|----------------------------|-------|--------|-------|
| ผลงาน | 29 | 96.67 | 1 |
| คุณภาพของงาน | 27 | 90.00 | 3 |
| ความไว้วางใจ | 25 | 83.33 | 5 |
| ความรู้รอบรู้ในงาน | 28 | 93.33 | 2 |
| ความเป็นผู้นำ | 26 | 86.67 | 4 |
| ความคิดริเริ่ม | 29 | 96.67 | 1 |
| ความมีวินัย | 26 | 86.67 | 4 |
| การตัดสินใจ | 25 | 83.33 | 5 |
| มนุษยสัมพันธ์ | 25 | 83.33 | 5 |
| ความสามารถในการเรียนรู้ | 26 | 86.67 | 4 |
| ความกระตือรือร้นในการทำงาน | 24 | 80.00 | 6 |
| อื่น ๆ | 15 | 50.00 | 7 |

จากตารางที่ 15 ลักษณะงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสนใจมากที่สุด คือ ผลงานและความคิดริเริ่มซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 29 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 96.67 เท่ากัน สำหรับลักษณะงานอื่น ๆ ที่มีความสำคัญลดหลั่นลงไปก็คือ ความรอบรู้ในงาน มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 28 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 93.33 คุณภาพของงาน มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 27 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 90.00 เป็นต้น สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 15 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 50.00 ยึดถือเป็นเกณฑ์ในการพิจารณานั้น ได้แก่ ความรับผิดชอบ การวางแผนงาน การสอนงาน การสื่อความ ความซื่อสัตย์ การควบคุมงาน การมอบหมายงาน การประสานงาน การให้ความร่วมมือ การจัดรูปงาน เป็นต้น

ตารางที่ 16 การให้ความสำคัญในผลงานหรือพฤติกรรม

การกำหนดลักษณะงานที่จะประเมินให้ความสำคัญที่

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------|-------|--------|
| ผลงานมากกว่าพฤติกรรม | 10 | 33.33 |
| พฤติกรรมมากกว่าผลงาน | 2 | 6.67 |
| ผลงานและพฤติกรรมเท่า ๆ กัน | 18 | 60.00 |
| อื่น ๆ | - | - |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 16 คำว่า พฤติกรรม หมายความว่ารวมทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและพฤติกรรมไม่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 18 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 60.00 ให้ความสำคัญที่ผลงาน และพฤติกรรมเท่ากันมากที่สุด ถัดมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ความสำคัญที่ผลงานมากกว่าพฤติกรรมมีจำนวน 10 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 33.33 สุดท้ายผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ความสำคัญที่พฤติกรรมมากกว่าผลงานนั้นมีจำนวนเพียง 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 6.67 เท่านั้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 การประเมินถึงความสามารถในการที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้น (เลื่อนตำแหน่ง)

ธนาคารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานถึงความสามารถในการที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้นหรือไม่ (การเลื่อนตำแหน่ง) ทั้งนี้เพราะพนักงานบางคนอาจมีความสามารถพอที่จะปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้ แต่ไม่มีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่ จึงทำให้ดูเหมือนว่าเขาไม่มีสมรรถภาพ

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 24 | 80.00 |
| ไม่มี | 4 | 13.33 |
| อื่น ๆ | 1 | 3.33 |
| ไม่ตอบ | 1 | 3.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 17 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 24 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 80.00 แจ้งว่า มีการประเมินถึงสมรรถภาพที่จะทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 ตอบว่าไม่มีการประเมินถึงสมรรถภาพที่จะทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความเห็น (Comment) ของผู้บังคับบัญชา สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวน 1 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 3.33 กล่าวว่า แทบจะไม่มี การเลื่อนตำแหน่ง เพราะเป็นธนาคารเล็ก และไม่ได้ขยายกิจการ สรุปได้ว่า ธนาคารส่วนใหญ่มีการประเมินถึงสมรรถภาพที่จะทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ตารางที่ 18 วิธีการประเมินผล (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

วิธีการที่ธนาคารใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ | ลำดับ |
|---|-------|--------|-------|
| การให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) | 10 | 33.33 | 3 |
| การตรวจสอบตามรายการ (Check List) | 8 | 26.67 | 5 |
| การบังคับให้เลือก (Forced Choice) | - | - | - |
| การให้เขียนคำบรรยาย (Essay Description) | 15 | 50.00 | 1 |
| การบันทึกความเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) | - | - | - |
| การประเมินตามพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales) | 2 | 6.67 | 7 |
| การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result) | 9 | 30.00 | 4 |
| การจัดอันดับ (Ranking) | 12 | 40.00 | 2 |
| การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) | 2 | 6.67 | 7 |
| การบังคับการกระจาย (Forced Distribution) | 1 | 3.33 | 8 |
| การทดสอบและการสังเกต (Performance Test and Observation) | 7 | 23.33 | 6 |
| การสัมภาษณ์ (Field Review) | 2 | 6.67 | 7 |
| อื่น ๆ คือ | | | |
| - การประเมินค่าตามคะแนน (Point Rating) | 2 | 6.67 | 7 |
| - การประเมินผลด้วยตนเอง (Self Appraisal) | 1 | 3.33 | 8 |

จากตารางที่ 18 วิธีการที่ธนาคารนิยมใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าม
ล่ำค่าดังนี้ คือ การให้เขียนคำบรรยาย (Essay Description) จำนวน 15 ราย
หรือคิดเป็นร้อยละ 50.00 การจัดอันดับ (Ranking) จำนวน 12 ราย หรือคิดเป็น
ร้อยละ 40.00 การให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) จำนวน
10 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 33.33 สำหรับวิธีการอื่น ๆ ก็มีการนำมาใช้บ้างตาม
ความเหมาะสม ธนาคารทุกธนาคารมักจะใช้วิธีการดังกล่าวหลายวิธีประกอบกัน เพื่อ
ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเสมอ บางธนาคารจะประเมินผลพนักงานระดับ
บริหารด้วยวิธีการหนึ่ง และประเมินผลพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยอีกวิธีการหนึ่งก็ได้



ศูนย์วิจัยและพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 ผู้ทำหน้าที่ประเมินผล

ใครเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็น
คนแรก

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------|-------|--------|
| ผู้บังคับบัญชาโดยตรง | 23 | 76.67 |
| ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง | 2 | 6.67 |
| คณะกรรมการ | 2 | 6.67 |
| อื่น ๆ | 3 | 10.00 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 19 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 23 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 76.67 ตอบว่าให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นคนแรก ผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงหรือคณะกรรมการเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นคนแรกมีจำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 6.67 เท่ากัน สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.00 นั้น รายแรกให้ผู้บังคับบัญชาในระดับถัดไป 2-3 ระดับ รวมกันไม่เกิน 3 คน ทำหน้าที่ประเมิน อีกรายให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงที่เป็นคณะกรรมการทำหน้าที่ประเมิน รายสุดท้ายให้ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุดของพนักงานทำหน้าที่ประเมิน สรุปได้ว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นคนแรกมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ตารางที่ 20 การชี้แจงแก่ผู้ประเมิน

ก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวทางเดียวกันหรือไม่

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 23 | 76.67 |
| ไม่มี | 6 | 20.00 |
| อื่น ๆ | - | - |
| ไม่ตอบ | 1 | 3.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 20 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 23 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 76.67 แสดงว่า มีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบ และวิธีการก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 20.00 ตอบว่าไม่มีมีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการ ก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในจำนวนนี้มีอยู่ 2 ราย อธิบายว่า ที่ไม่มีมีการชี้แจง เพราะผู้ที่จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลเอง อาจกล่าวได้ว่า ธนาคารมีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 21 วิธีการชี้แจงแก่ผู้ประเมิน (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
วิธีการที่ธนาคารชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบ และ
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ | ลำดับ |
|------------------|-------|--------|-------|
| แจกคู่มือปฏิบัติ | 9 | 30.00 | 3 |
| ออกหนังสือเวียน | 13 | 43.33 | 1 |
| ลงในวารสารธนาคาร | 2 | 6.67 | 6 |
| จัดการฝึกอบรม | 7 | 23.33 | 4 |
| จัดสัมมนา | 10 | 33.33 | 2 |
| อื่น ๆ | 3 | 10.00 | 5 |

จากตารางที่ 21 วิธีการที่ธนาคารนิยมใช้ชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากคำอธิบายที่ปรากฏอยู่ในแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลแล้ว มีคามลำดับนี้ คือ ออกหนังสือเวียน จัดสัมมนา แจกคู่มือปฏิบัติ จัดการฝึกอบรม วิธีการอื่น ๆ ได้แก่ ให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงประชุมชี้แจงแก่ผู้ทำหน้าที่ประเมิน และให้มีการทำกรณีตัวอย่าง (Case Study) ลงในวารสารของธนาคาร อนึ่งธนาคารเกือบทุกแห่งมักจะใช้วิธีการดังกล่าวพร้อมกันหลายวิธี

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 การแจ้งมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

ธนาคารของท่านมีการแจ้งให้พนักงานทราบหรือไม่ว่า ทำ
งานขนาดไหนจึงจะเรียกได้ว่ามาตรฐาน ทำงานขนาดไหน
จึงจะเรียกว่าสูงกว่ามาตรฐาน ทำงานขนาดไหนจึงจะ
เรียกว่าต่ำกว่ามาตรฐาน

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 10 | 33.33 |
| ไม่มี | 16 | 53.33 |
| อื่น ๆ | 4 | 13.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 22 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 16 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 53.33 ไม่ได้แจ้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 10 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 33.33 มีการแจ้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวน 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 กล่าวว่า ไม่ได้กำหนดมาตรฐานไว้เป็นทางการ ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะเปรียบเทียบผลผลิตที่มีคุณค่า (Out Put Productivity) ของพนักงานแต่ละคนที่ทำงานประเภทเดียวกัน ผลงานรวมของสาขาต่อสาขา หรือหน่วยงานต่อหน่วยงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือ
มาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาหรือไม่

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 10 | 33.33 |
| ไม่มี | 13 | 43.33 |
| อื่น ๆ | 7 | 23.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 23 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 13 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 43.33 แจ้งว่า ผู้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 10 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 33.33 ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวน 7 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 23.33 กล่าวว่า มีเป็นบางระดับ บางกรณี และได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 ระยะเวลาในการกรอกแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล
 ระยะเวลาที่ให้ผู้ประเมินทำการประเมินและส่งแบบฟอร์ม
 สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------|-------|--------|
| ไม่เกิน 1 เดือน | 17 | 56.67 |
| 1-2 เดือน | 7 | 23.33 |
| 2-3 เดือน | - | - |
| อื่น ๆ | 2 | 6.67 |
| ไม่ต้องตอบ | 4 | 13.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 24 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 17 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 56.67 แจ้งว่า ระยะเวลาที่ให้ผู้ประเมินทำการประเมิน และส่งแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานคือไม่เกิน 1 เดือน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 23.33 ให้ประเมินและส่งแบบฟอร์มดังกล่าวภายใน 1-2 เดือน สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 6.67 นั้น รายแรกไม่ได้กำหนดระยะเวลาแน่นอน อีกรายให้ประเมินทุก 3 เดือน และให้ประเมินสรุปเพื่อพิจารณาความดี ความชอบปีละ 2 ครั้ง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 ไม่ต้องตอบ เพราะไม่ได้ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล

ตารางที่ 25 การให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบ
เมื่อผู้ประเมินได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานแล้ว มีการให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็น
ประกอบอีกครั้งหนึ่งหรือไม่

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 26 | 86.67 |
| ไม่มี | 3 | 10.00 |
| อื่น ๆ | 1 | 3.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 25 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 26 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 86.67 แจ้งว่ามีการให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบในแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.00 ไม่มีการให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบในแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง ผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวน 1 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 3.33 กล่าวว่าให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ลงนามรับทราบในแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลเท่านั้น สรุปได้ว่า เมื่อธนาคารให้ผู้ประเมินได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว มักจะมีการให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบอีกครั้งหนึ่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 การลงความเห็นคล้อยตามผู้ประเมินของผู้บังคับบัญชาใน
ระดับสูง

การลงความเห็นประกอบของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง
ส่วนใหญ่มีกจะคล้อยตามความเห็นของผู้ประเมินใช่หรือไม่

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|------------|-------|--------|
| ใช่ | 20 | 66.67 |
| ไม่ใช่ | 2 | 6.67 |
| อื่น ๆ | 5 | 16.67 |
| ไม่ต้องตอบ | 3 | 10.00 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 26 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 20 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 66.67 แจ้งว่า การลงความเห็นประกอบของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ส่วนใหญ่มีกจะคล้อยตามความเห็นของผู้ประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 6.67 ตอบว่า การลงความเห็นประกอบของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ส่วนใหญ่มีกจะไม่คล้อยตามความเห็นของผู้ประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 16.67 กล่าวว่า มีทั้ง 2 กรณี ไม่จำเป็นต้องคล้อยตามความเห็นของผู้ประเมินเสมอไป ขึ้นอยู่กับเหตุผลประกอบเป็นสำคัญ สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม อีกจำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.00 นั้นไม่ต้องตอบ เพราะไม่มีการให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบในแบบฟอร์มสำหรับผู้ประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง

ตารางที่ 27 ผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ใครเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------------|-------|--------|
| ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน | 7 | 23.33 |
| เจ้าหน้าที่ฝ่ายพนักงาน | 15 | 50.00 |
| คณะกรรมการ | 9 | 30.00 |
| อื่น ๆ | 3 | 10.00 |

จากตารางที่ 27 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 15 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 50.00 แจ้งว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายพนักงานเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 9 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 30.00 ตอบว่า คณะกรรมการเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 23.33 ตอบว่า ผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมิน เป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.00 นั้น สองรายแรกธนาคารให้เจ้าหน้าที่แผนกอื่นของสำนักงานใหญ่เป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน อีกรายกล่าวว่าไม่มีการวิเคราะห์ผลการประเมินอีกแล้ว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 28 การดำเนินการก่อนที่จะใช้ข้อมูลที่ไต่จากการประเมินผล
(เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เมื่อธนาคารได้ผลการประเมินมาแล้ว มีการดำเนินการใน
การบันทึกก่อนที่จะใช้ข้อมูลนั้นอย่างไร

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ | ลำดับ |
|--|-------|--------|-------|
| คัดลงในแบบถาวร | 4 | 13.33 | 3 |
| คัดลงในสมุดประวัติพนักงาน | 10 | 33.33 | 2 |
| ประมวลและบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ | 4 | 13.33 | 3 |
| ไม่มีการบันทึกให้ใช้จากแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล | 15 | 50.00 | 1 |
| อื่น ๆ | 4 | 13.33 | 3 |

จากตารางที่ 28 เมื่อธนาคารได้ผลการประเมินมาแล้ว มักจะมีการ
ดำเนินการในการบันทึกก่อนที่จะใช้ข้อมูลนั้นตามลำดับความนิยมดังนี้ คือ ไม่มีการบันทึก
ให้ใช้จากแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล คัดลงในสมุดประวัติพนักงาน คัดลงในแบบถาวร
หรือประมวลและบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ วิธีการอื่น ๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถาม
จำนวน 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 กล่าวถึง คือ บันทึกข้อมูลเพิ่มเติมในแบบ-
ฟอร์มสำหรับประเมินผล ซึ่งมีช่อง (Column) สำหรับการวิเคราะห์โดยเฉพาะ ส่งราย-
งานผลการประเมินให้แก่เจ้าสังกัดที่ทำการประเมิน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น
ส่วนฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

ตารางที่ 29 การนำข้อมูลอื่นมาประกอบการประเมินผล

ธนาคารได้มีการนำข้อมูลอื่น เช่น การลงโทษทางวินัย การร้องเรียน การลาหยุด เป็นต้น มาประกอบการประเมินหรือไม่

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 29 | 96.67 |
| ไม่มี | 1 | 3.33 |
| อื่น ๆ | - | - |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 29 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 29 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 96.67 แจ้งว่า ธนาคารได้มีการนำข้อมูลอื่นมาประกอบกับผลการประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 3.33 ตอบว่า ธนาคารไม่มีการนำข้อมูลอื่นมาประกอบกับผลการประเมิน สรุปได้ว่า ธนาคารได้มีการนำข้อมูลอื่น เช่น การลงโทษทางวินัย การร้องเรียน การลาหยุดงาน เป็นต้น มาประกอบกับผลการประเมิน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 30 การใช้ผลการประเมิน

ธนาคารได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณา ความดีความชอบอย่างจริงจัง เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ให้แก่พนักงานหรือไม่

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 29 | 96.67 |
| ไม่มี | - | - |
| อื่น ๆ | 1 | 3.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 30 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 29 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 96.67 ธนาคารได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ อย่างจริงจัง เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งให้พนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 3.33 ยอมรับว่ามีการใช้จริง แต่ไม่เข้มงวดเต็มที่ มี Exception บ้าง สรุปได้ว่า ธนาคารได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณา ความดีความชอบ อย่างจริงจัง เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 31 ระยะเวลาในการใช้ผลการประเมิน (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

หลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ธนาคารจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับบุคลากรนั้นเป็นระยะเวลา

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| 1 ปี | 20 | 66.67 |
| 2 ปี | - | - |
| 3 ปี | 3 | 10.00 |
| อื่น ๆ | 12 | 40.00 |

จากตารางที่ 31 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 20 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 66.67 แจ้งว่า ธนาคารจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับบุคลากรนั้นเป็นระยะเวลา 1 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.00 ตอบว่า ธนาคารจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับบุคลากรนั้นเป็นเวลา 3 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 12 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 40.00 กล่าวว่า ไม่มีการกำหนดเป็นการอ้างอิงตลอดไป (On Going Reference) อนึ่ง ธนาคารหลายแห่งมักจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือนในปีนั้น และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณา การเลื่อนตำแหน่งโดยไม่มีกำหนดเวลา นอกจากนี้ยังเอามาประกอบการพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน เวลาพนักงาน Down อีกด้วย

ตารางที่ 32 การติดตามผล หลังจากไต่ถามผลการประเมินไปใช้

เมื่อไต่ถามผลการประเมินไปใช้ชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้ว มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นหรือไม่ เพียงใด หรือเมื่อพบอุปสรรค ไต่ถามมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นหรือไม่

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 18 | 60.00 |
| ไม่มี | 6 | 20.00 |
| อื่น ๆ | 9 | 6.67 |
| ไม่ตอบ | 4 | 13.33 |
| รวม | 30 | 100 |



จากตารางที่ 32 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 18 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 60.00 แจ้งว่า เมื่อไต่ถามผลการประเมินไปใช้ชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้ว มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 20.00 นั้น ตอบว่าไม่มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน บ้างก็ให้เหตุผลว่า เป็นการประเมินที่สาขานำขึ้นเอง ไม่ต้องส่งให้สำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 6.67 นั้น รายแรกจะปรับปรุงก็คือเมื่อพนักงานมีพฤติกรรมผิดปกติ อีกรายไม่ทราบเรื่องนี้ เพราะสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ เป็นผู้จัดทำ สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวน 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 ไม่ตอบ และเป็นธนาคารที่ไม่มีแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลทั้งสิ้น อาจเป็นเหตุให้ไม่มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร

ตารางที่ 33 การแจ้งผลการประเมิน

หลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว มีการแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบหรือไม่

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 15 | 50.00 |
| ไม่มี | 8 | 26.67 |
| อื่น ๆ | 6 | 20.00 |
| ไม่ตอบ | 1 | 3.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 33 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 15 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 50.00 แจ้งว่า มีการแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 26.67 ไม่มีการแจ้งผลการประเมิน และเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เหตุผลกลัวความวุ่นวาย ผู้ใดสงสัยให้มาถามได้ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 20.00 กล่าวว่า มีการแจ้งผลการประเมิน และเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นบางกรณี บางบุคคล บางแผนก เพราะส่วนใหญ่พนักงานจะทราบโดยปริยายจากการขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งอยู่แล้ว

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 34 การอุทธรณ์หลังแจ้งผลการประเมิน

ธนาคารได้มีการเปิดโอกาสให้พนักงานที่ถูกประเมินอุทธรณ์ หรือทำคำชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง หรือไม่ เมื่อเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------|-------|--------|
| มี | 19 | 63.33 |
| ไม่มี | 7 | 23.33 |
| อื่น ๆ | 4 | 13.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 34 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 19 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 63.33 แจ้งว่า ธนาคารได้มีการเปิดโอกาสสำหรับพนักงานผู้ถูกประเมินอุทธรณ์ หรือทำคำชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง เมื่อเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 23.33 ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานผู้ถูกประเมินอุทธรณ์ หรือทำคำชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวน 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 กล่าวว่า ธนาคารไม่ได้กำหนดไว้เป็นทางการ ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อพนักงานเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง มีสิทธิยื่นอุทธรณ์ได้

ตารางที่ 35 ความถี่ของการประเมิน

ธนาคารของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
ปีละกี่ครั้ง

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|---------|-------|--------|
| 1 ครั้ง | 23 | 76.67 |
| 2 ครั้ง | 3 | 10.00 |
| 3 ครั้ง | - | - |
| อื่น ๆ | 4 | 13.33 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 35 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 23 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 76.67 แจ้งว่า ธนาคารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปีละ 1 ครั้ง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.00 ตอบว่า ธนาคารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปีละ 2 ครั้ง สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวน 4 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 นั้น สามรายแรกกล่าวว่า ไม่ได้กำหนดจำนวนครั้งของการประเมินไว้แน่นอน อาจมีการประเมินผลบางคนในกรณีพิเศษ อาทิเช่น เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย หรือเมื่อต้องการพัฒนาบุคคล เป็นต้น สรุปได้ว่า ธนาคารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ตารางที่ 36 ข้อผิดพลาดในการประเมินผล (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
ข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พบบ่อย ๆ คือ

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ | ลำดับ |
|---|-------|--------|-------|
| การมีสมมุติฐานที่ผิด ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความรู้สึกว่าการประเมินโดยสัญชาตญาณเพียงพอแล้ว | 5 | 16.67 | 6 |
| อุปสรรคทางความนึกคิด เช่น ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สบายใจ และเป็นกังวลว่า การประเมินผลของเขาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ หากผลออกมาไม่ดี และการตัดสินใจนั้น อาจกระทบกระเทือนต่องาน และอนาคตของเขา | 21 | 70.00 | 1 |
| ความล้มเหลวทางเทคนิค เช่น ข้อขัดข้องในการกำหนดมาตรฐาน | 5 | 16.67 | 6 |
| ผลของภาพพจน์ คือใครมีอะไรดีอย่างหนึ่ง ก็ต้องดีไปหมดทุกอย่าง | 9 | 30.00 | 5 |
| การปล่อย หรือกดคะแนน | 12 | 40.00 | 3 |
| แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลางด้วยการให้คะแนนในระดับปานกลางทั้งหมด ผลประเมินจึงไม่มีความหมาย | 10 | 33.33 | 4 |
| การประเมินตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า ซึ่งไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานตลอดงวด ของการดำเนินงานนั้น | 12 | 40.00 | 3 |
| อคติส่วนตัว | 18 | 60.00 | 2 |
| อิทธิพลของหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น ก็เลยให้คะแนน | 10 | 33.33 | 4 |
| บุคลากรทุกคนสูง | 3 | 10.00 | 7 |
| อื่น ๆ | | | |

จากตารางที่ 36 ข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ธนาคาร
ทบบ้อย ๆ มีตามลำดับดังนี้

1. อุปสรรคทางความนึกคิด จำนวน 21 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 70.00
2. อดคิดส่วนตัว จำนวน 18 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 60.00
3. การปล่อยหรือกตคะแนน จำนวน 12 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 40.00
- การประเมินผลตามเหตุการณ์เฉพาะหน้าจำนวน 12 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 40.00
4. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง จำนวน 10 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 33.33
- อิทธิพลของหน่วยงาน จำนวน 10 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 33.33
5. ผลของภาพพจน์ จำนวน 9 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 30.00
6. ความล้มเหลวทางเทคนิค จำนวน 5 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 16.67
7. อื่น ๆ ได้แก่ อำนาจในการต่อรอง เนื่องจากความสัมพันธ์ และความ
ใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชาที่คอยสมรรถภาพมักเกรงใจลูกน้อง บางครั้งผลรวมควรจะได้
พอใช้ แต่สรุปออกมาปรากฏว่าอยู่ในขั้นดี ซึ่งเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการให้คะแนน
ในแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลไม่ถูกต้องทั้งหมด จำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ
10.00

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 37 นโยบายในการประเมินผล

นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ธนาคารให้สำนักงานเขต / ภาค และสาขาต่างจังหวัด ต่างประเทศ ของธนาคารปฏิทินั้น เหมือนกับนโยบายที่ให้สำนักงานใหญ่ และสาขาในกรุงเทพฯ ปฏิบัติหรือไม่

| คำตอบ | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------|-------|--------|
| เหมือนกัน | 24 | 80.00 |
| ต่างกัน | 1 | 3.33 |
| อื่น ๆ | 3 | 10.00 |
| ไม่ตอบ | 2 | 6.67 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 37 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 24 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 80.00 แจ้งว่า นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ธนาคารใช้กับหน่วยงานทุกแห่ง จะเหมือนกัน ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 3.33 ตอบว่า นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แต่ละหน่วยงานของธนาคารใช้จะต่างกัน กล่าวคือ แต่ละหน่วยงานมีอิสระในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานของตน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.00 นั้น เป็นสาขาย่อยของธนาคารต่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ซึ่งไม่ทราบเกี่ยวกับนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ปฏิบัติ อาจสรุปได้ว่า นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ธนาคารให้สำนักงานเขต / ภาค และสาขาต่างจังหวัด ต่างประเทศ ของธนาคารปฏิทินั้น เหมือนกับนโยบายที่ให้สำนักงานใหญ่ และสาขาในกรุงเทพฯ ปฏิบัติ

ตารางที่ 38 ค่าใช้จ่ายสำหรับการประเมินผล

ค่าใช้จ่ายสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
ในธนาคารพาณิชย์

| ค่าตอบแทน | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------|-------|--------|
| ไม่เกิน 10,000 บาท | 9 | 30.00 |
| 10,000 - 20,000 บาท | 2 | 6.67 |
| 20,000 - 30,000 บาท | - | - |
| อื่น ๆ | 17 | 56.67 |
| ไม่ตอบ | 2 | 6.67 |
| รวม | 30 | 100 |

จากตารางที่ 38 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 9 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 30.00 แจ้งว่า ค่าใช้จ่ายสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไม่เกิน 10,000 บาท ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 6.67 มีค่าใช้จ่ายสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ 10,000 - 20,000 บาท สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 17 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 56.67 นั้น 8 ราย ไม่มีการคำนวณออกมาเป็นจำนวนนั้น 6 ราย กล่าวว่า ไม่มีค่าใช้จ่าย 2 ราย มีค่าใช้จ่ายเกินกว่า 30,000 บาทขึ้นไป อีก 1 ราย มีค่าใช้จ่ายประมาณปีละ 250,000 บาท

หมวด ค. ความคิดเห็น

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพนักงานของธนาคารบางธนาคารนั้น เป็นความคิดเห็นส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารบางท่าน ไม่ใช่ความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่แต่อย่างใด มีดังต่อไปนี้คือ

1. จะต้องจัดหาวิธีการมิให้ผู้บริหารมีความลำเอียง (Bias) ในทางบวกหรือลบมากเกินไป โดยเฉพาะระหว่างหน่วยงานที่ปล่อยคะแนนมาก วิธีการคือให้จัดลำดับ (Ranking) แต่อย่าให้รู้น้ำหนัก (Weighting) คะแนนก่อน

2. พนักงานธนาคารพาณิชย์ เป็นกลุ่มพนักงานที่ทำงานหนัก เพราะระบบธุรกิจด้านการปิดบัญชี แบบประจำวันบังคับ (โดยเฉพาะงานสาขา) ดังนั้น ผลงานที่ต้องการด้านบริการประชาชน ตามหลักและนโยบายของการบริหาร กับความดีทางค่านทำงานหนัก จึงยังเป็นความคิดเห็นที่แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอยู่ (Interchangeable) การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อสู่ผู้บริหารระดับสูง จึงไม่ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากการประเมินผลในทุก ๆ ระยะของ 5-10 ปี การขาดแคลนผู้บริหารจะเกิดขึ้นบนระบบธุรกิจที่ต้องทำการแข่งขันสูง เช่น ระบบธนาคารพาณิชย์

3. ทางด้านทฤษฎี การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสมควรกระทำในทุกหน่วยงาน แต่มีปัญหาทางด้านงบประมาณค่าใช้จ่าย และบุคลากร ตลอดจนวัสดุที่ใช้สำหรับการประเมินผล ฉะนั้น ในทางปฏิบัติจึงพบได้ว่าจะมีปฏิบัติในกิจการขนาดใหญ่มากกว่ากิจการขนาดกลางและเล็ก ทั้งนี้มิได้หมายความว่า กิจการขนาดกลางและเล็ก จะไม่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ แต่อาจมีปัญหาเกี่ยวกับแนวความคิดของผู้บริหารในเรื่องนี้อยู่บ้าง และที่สำคัญที่สุดคือ ค่าใช้จ่าย และประสิทธิผลของการประเมินผลว่า ได้ผลสำเร็จหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด เพื่อให้คุ้มกับค่าใช้จ่ายและความพยายามของการประเมินผล ซึ่งต้องการความร่วมมืออย่างแท้จริงจากทั้งฝ่ายผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน

4. ธนาคารมีคนทำงานมาก มักจะมีการประเมินผลงานที่เป็นระบบ แต่ธนาคารขนาดเล็กที่ไม่ใช่สาขาธนาคารต่างประเทศ มักจะมีแนวโน้มที่จะใช้การสังเกตและประสบการณ์ มากกว่าการใช้ระบบการประเมินผลงานที่มีมาตรฐาน

5. ส่วนใหญ่แล้วอยู่ในเกณฑ์ และได้มาตรฐานพอสมควร

6. ยังมีได้มีมาตรฐานแบบอย่างเดียวกัน ต่างธนาคารต่างใช้เทคนิค ข้อพิจารณาของตนเองจึงยังไม่สามารถวิเคราะห์ผลดี / ผลเสียได้

7. การประเมินผลมักทำให้ผู้ถูกประเมินมีความรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความเป็นธรรม เพราะผู้ประเมินจะใช้ความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาตัดสินด้วย จึงควรที่จะทำให้การประเมินผลโดยให้ความรู้สึกส่วนตัว เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องน้อยที่สุด ซึ่งจะเป็นการทำให้พนักงานยอมรับและผลที่เกิดขึ้นก็จะดีต่อทุกฝ่าย สำหรับวิธีการอาจจะต้องเตรียมการวางแผนไว้ว่า จะต้องเลือกฟอร์มอย่างไร ต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ หลักการ วิธีการใช้ผล เลือกปัจจัยต่าง ๆ และลงมือประเมินด้วยใจเป็นธรรม และแจ้งเหตุผลให้พนักงานทราบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาผู้ถูกประเมิน โดยแต่ละขั้นตอนดังกล่าวจะต้องมีเทคนิคต่าง ๆ ตามควรแก่หน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การประเมินผลจะได้ผลต่อเนื่องเมื่อมีการนำมาใช้ เพื่อที่พนักงานจะได้มีกำลังใจและความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีความก้าวหน้า แต่สภาพในปัจจุบัน การประเมินผลของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ยังถูกนำมาใช้ได้ไม่เต็มที่ การประเมินผลจะใช้วิจรรณาของผู้บริหารเท่านั้น ถึงจะมีระบบการประเมินผลก็มีแต่เป็นเพียงหลักการมากกว่า

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรจะเชื่อและไว้วางใจในการประเมินผลของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ทำการประเมินผลนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานและการปกครองมีผลดี

10. ยังเป็นข้อเท็จจริงอยู่เสมอว่า หัวหน้างานระดับต้น ผู้ซึ่งอยู่ใกล้ชิดพนักงานมากที่สุดนั้น ยังไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ ตลอดจนจุดประสงค์ของการประเมินผลงานพนักงานอย่างแท้จริง และยิ่งขาดความสามารถที่จะทำการประเมินผลงานเป็นธรรมต่อพนักงานของตน เนื่องจากส่วนใหญ่มักจะประเมินผลงานกันเมื่อถึงเวลาในตอนนั้น ขาดการบันทึกผลงานตลอดทั้งงวด ทำให้ไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาหรือให้เหตุผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมได้ เมื่อมีปัญหาในการประเมินผลงาน

ในกรณีที่พนักงานร้องเรียนว่าไม่เป็นธรรม

11. ทุกธนาคารมีแบบฟอร์มในการประเมิน ควรให้ความรู้ และเทคนิคในการประเมิน และการชี้แจง ควรให้ทราบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน ควรทราบและเข้าใจปัจจัยในการประเมินอย่างแท้จริง

12. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มีระยะเวลาพอให้ผู้ประเมินจะได้พิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่นานพอสมควร และควรให้ผู้ถูกประเมินทราบผลการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของเขา เพื่อจะได้ทราบจุดเด่น และจุดอ่อน เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป เพื่อการทำงานในปีต่อไปจะได้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามชุดหลัง

หมวด ก. ประวัติส่วนตัว

ตารางที่ 39 เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

| เพศ | จำนวน | ร้อยละ |
|------|-------|--------|
| ชาย | 244 | 57.41 |
| หญิง | 181 | 42.59 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 39 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชายมากกว่าหญิง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 40 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

| อายุ | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------|-------|--------|
| ต่ำกว่า 25 ปี | 81 | 19.06 |
| 26 - 35 ปี | 263 | 61.88 |
| 36 - 45 ปี | 64 | 15.06 |
| 46 ปีขึ้นไป | 17 | 4.00 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 40 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มากที่สุดคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี มีจำนวน 263 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 61.88 แสดงให้เห็นว่า มีการรับสมัครพนักงานใหม่ ๆ เป็นจำนวนมาก เข้ามารองรับภาระขยายตัวอย่างรวดเร็ว ของกิจการธนาคารพาณิชย์ในรอบระยะเวลา 10 ปี ที่ผ่านมา

ตารางที่ 41 สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สถานะ | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| โสด | 245 | 57.65 |
| แต่งงานแล้ว | 178 | 41.88 |
| เป็นหม้าย | 2 | 0.47 |
| แยกกันอยู่ | - | - |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 41 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 245 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 57.65 ยังเป็นโสด อาจเป็นเพราะว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ที่ธนาคารเพิ่งรับเข้าทำงานก็ได้ สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 178 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 41.88 ที่แต่งงานแล้ว ก็เป็นไปตามสัดส่วนโดยตรงกับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 42 การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

| การศึกษา | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------|-------|--------|
| ต่ำกว่า ป.7 | 2 | 0.47 |
| มศ. 3 | 16 | 3.77 |
| มศ. 5 หรือ ปวช. | 163 | 38.35 |
| ปวส. หรือ อนุปริญญา | 73 | 17.18 |
| ปริญญาตรี | 155 | 36.47 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 16 | 3.77 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 42 จะเห็นได้ว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 18 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 4.24 เท่านั้น ที่มีคุณวุฒิไม่เกินมัธยมศึกษาปีที่ 3 (มศ.3) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 407 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 95.77 มีการศึกษาไม่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 5 (มศ.5) หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 5 (มศ.5) หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) มีจำนวนใกล้เคียงกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี แสดงให้เห็นว่า อนาคตต้องการผู้มีทักษะทางด้านการปฏิบัติการทอ ๆ กับ ต้องการผู้ที่มีทักษะทางด้านการบริหาร

ตารางที่ 43 เงินเดือนรวมค่าครองชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม

| เงินเดือนรวมค่าครองชีพ | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------|-------|--------|
| ต่ำกว่า 3,000 บาท | 22 | 5.18 |
| 3,000 - 5,000 บาท | 224 | 52.71 |
| 5,000 - 7,000 บาท | 96 | 22.59 |
| 7,000 บาท ขึ้นไป | 83 | 19.53 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 43 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 246 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 57.89 เป็นผู้ที่มีเงินเดือนรวมค่าครองชีพไม่เกิน 5,000 บาท ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 96 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 22.59 เป็นผู้ที่มีเงินเดือนรวมค่าครองชีพระหว่าง 5,000-7,000 บาท สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ เพราะมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 83 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 19.53 เท่านั้น ที่มีเงินเดือนรวมค่าครองชีพเกิน 7,000 บาท ขึ้นไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 44 อายุงาน (นับจากทดลองงาน) ของผู้ตอบแบบสอบถาม

| อายุงาน (นับจากทดลองงาน) | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------|-------|--------|
| ไม่เกิน 1 ปี | 27 | 6.35 |
| 1-5 ปี | 171 | 40.24 |
| 5-10 ปี | 131 | 30.82 |
| 10 ปีขึ้นไป | 96 | 22.59 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 44 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 198 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 46.59 เป็นผู้ที่มียุงาน (นับจากทดลองงาน) ไม่เกิน 5 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 131 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 30.82 เป็นผู้ที่มียุงาน (นับจากทดลองงาน) ระหว่าง 5-10 ปี สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน (นับจากทดลองงาน) ไม่มากนัก และจะเป็นกำลังสำคัญของธนาคารในอนาคต อนึ่ง มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 96 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 22.59 เท่านั้น เป็นผู้ที่มียุงาน (นับจากทดลองงาน) เกินกว่า 10 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 45 ตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ตำแหน่งงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------|-------|--------|
| เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ | 349 | 82.12 |
| เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร | 76 | 17.88 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 45 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 349 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 82.12 เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ที่ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงฝ่ายเดียว เช่น พนักงานรับใช้ พนักงานรักษาการ พนักงานการเงิน พนักงานบัญชี พนักงานสินเชื่อ พนักงานประจำสำนักงานใหญ่ เป็นต้น ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 76 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 17.88 เป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ที่ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานและทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานผู้อื่นในขณะเดียวกัน เช่น ผู้ช่วยผู้รักษาเงิน ผู้ช่วยเสมหบัญชี ผู้รักษาเงิน เสมหบัญชี หัวหน้าสินเชื่อ ผู้จัดการสาขา หัวหน้าแผนก หัวหน้าส่วน ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมวด ข. ความคิดเห็นของผู้กประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 46 การให้ความสำคัญในผลงาน หรือพฤติกรรม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรยึดถือผลงานมากกว่าพฤติกรรม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น มนุษยสัมพันธ์ ความมีวินัย ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเล่นการพนัน การดื่ม การเที่ยว เป็นต้น

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 225 | 52.94 |
| เห็นด้วย | 162 | 38.12 |
| เฉย ๆ | 6 | 1.41 |
| ไม่เห็นด้วย | 29 | 6.82 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 2 | 0.47 |
| ไม่ตอบ | 1 | 0.24 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 46 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 387 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 91.06 มีความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรยึดถือผลงานมากกว่าพฤติกรรม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน และไม่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 31 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 7.29 ไม่เห็นด้วย และมีความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรยึดถือพฤติกรรมทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน และไม่เกี่ยวข้องกับงานมากกว่าผลงาน หรืออย่างน้อยก็ควรยึดถือผลงานเท่า ๆ กับพฤติกรรมทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน และไม่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 1.41 ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ 47 ผู้ทำหน้าที่ประเมินผล

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นคนแรกคือ
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 145 | 34.12 |
| เห็นด้วย | 225 | 52.94 |
| เฉย ๆ | 21 | 4.94 |
| ไม่เห็นด้วย | 28 | 6.59 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 3 | 0.71 |
| ไม่ตอบ | 3 | 0.71 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 47 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 370 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 87.06 มีความเห็นว่า ผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานของเขาเป็นคนแรกคือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 31 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 7.30 ไม่เห็นด้วย และมีความเห็นว่า ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นคนแรกคือ ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง หรือคณะกรรมการก็ได้ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 21 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 4.94 ไม่ออกความเห็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 48 การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

ควรให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 150 | 35.29 |
| เห็นด้วย | 228 | 53.65 |
| เฉย ๆ | 33 | 7.77 |
| ไม่เห็นด้วย | 12 | 2.82 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | - | - |
| ไม่ตอบ | 2 | 0.47 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 48 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 378 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 88.94 มีความเห็นว่า ควรให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 12 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 2.82 ไม่เห็นด้วย และมีความคิดเห็นว่า ไม่จำเป็นที่ผู้บังคับบัญชา ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ควรเป็นหน้าที่ที่ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 33 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 7.77 ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ 49 การใช้ผลการประเมิน

ควรรนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ อย่างจริงจัง เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 195 | 45.88 |
| เห็นด้วย | 195 | 45.88 |
| เฉย ๆ | 15 | 3.53 |
| ไม่เห็นด้วย | 19 | 4.47 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 | 0.24 |
| ไม่ตอบ | - | - |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 49 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 390 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 91.76 มีความเห็นว่า ควรรนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ อย่างจริงจัง เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 20 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 4.71 ไม่เห็นด้วย อาจเป็นเพราะว่า ถ้านำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ อย่างจริงจัง แล้ว จะก่อให้เกิดกลุ่มผูกขาดในการรับความดีความชอบไปเพียงกลุ่มเดียวก็ได้ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 15 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 3.53 ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ 50 การแจ้งผลการประเมิน

หลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วควรมีการ
แจ้งผลการประเมิน และเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 142 | 33.41 |
| เห็นด้วย | 213 | 50.12 |
| เฉย ๆ | 26 | 6.12 |
| ไม่เห็นด้วย | 42 | 9.88 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 | 0.24 |
| ไม่ตอบ | 1 | 0.24 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 50 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 355 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 83.53 มีความเห็นว่า หลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ควรมีการแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 43 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.12 ไม่เห็นด้วย และมีความเห็นว่าไม่จำเป็น อาจเป็นเพราะว่า ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทราบผลการประเมินทางอ้อม จากการขึ้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งอยู่แล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 26 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 6.12 ไม่ออกความเห็น



ตารางที่ 51 การอุทธรณ์หลังแจ้งผลการประเมิน

ควรเปิดโอกาสให้พนักงานผู้ถูกประเมินอุทธรณ์ หรือทำคำชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง เมื่อเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผล

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 177 | 41.65 |
| เห็นด้วย | 187 | 44.00 |
| เฉย ๆ | 31 | 7.29 |
| ไม่เห็นด้วย | 27 | 6.35 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 3 | 0.71 |
| ไม่ตอบ | - | - |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 51 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 364 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 85.65 มีความเห็นว่า ควรเปิดโอกาสให้พนักงานผู้ถูกประเมินอุทธรณ์ หรือทำคำชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง เมื่อเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผลผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 30 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 7.06 ไม่เห็นด้วย และมีความเห็นว่าไม่จำเป็น อาจเป็นเพราะว่าผู้ตอบแบบสอบถามหวั่นเกรงต่อการกลั่นแกล้งจากการอุทธรณ์ไม่ได้ผล ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 31 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 7.29 ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ 52 ความถี่ของการประเมิน

การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ
1 ครั้ง

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 148 | 34.82 |
| เห็นด้วย | 220 | 51.77 |
| เฉย ๆ | 15 | 3.53 |
| ไม่เห็นด้วย | 40 | 9.41 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | - | - |
| ไม่ตอบ | 2 | 0.47 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 52 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 368 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 86.59 มีความเห็นว่าควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 40 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 9.41 ไม่เห็นด้วยอาจเป็นเพราะว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินเกิดความเบื่อหน่ายในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 15 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 3.53 ไม่ออกความเห็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 53 ข้อผิดพลาดในการประเมิน

การที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักจะประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับปานกลาง

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 40 | 9.41 |
| เห็นด้วย | 117 | 27.53 |
| เฉย ๆ | 72 | 16.94 |
| ไม่เห็นด้วย | 168 | 39.53 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 18 | 4.24 |
| ไม่ตอบ | 10 | 2.35 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 53 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 157 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 36.94 เห็นด้วยกับการที่ผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่มักจะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับปานกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 186 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 43.77 ไม่เห็นด้วย และมีความเห็นว่า ไม่ถูกต้อง ต้องการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตรงไปตรงมา ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 72 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 16.94 ไม่ออกความเห็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 54 การใช้ผลการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยทำให้พนักงานตั้งใจทำงาน

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 102 | 24.00 |
| เห็นด้วย | 232 | 54.59 |
| เฉย ๆ | 42 | 9.88 |
| ไม่เห็นด้วย | 39 | 9.18 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 7 | 1.65 |
| ไม่ตอบ | 3 | 0.71 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 54 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 334 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 78.59 มีความเห็นว่าผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้พนักงานตั้งใจทำงาน เพราะมีผลเกี่ยวเนื่องถึงการให้ค่าให้โทษ แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 46 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.83 ไม่เห็นด้วยและมีความเห็นว่า ไม่เป็นแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแต่อย่างใด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลการประเมินที่ไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง จะบ่อนทำลายขวัญ และกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานลงไป ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 42 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 9.88 ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ 55 ความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคาร
ท่านเห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณา
ความดีความชอบ เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ของ
พนักงานในธนาคารของท่านที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหรือไม่

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| เห็นด้วย | 275 | 64.71 |
| ไม่เห็นด้วย | 133 | 31.29 |
| ไม่ตอบ | 17 | 4.00 |
| รวม | 425 | 100 |

จากตารางที่ 55 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อพิจารณาความดีความชอบ เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง
มีจำนวนมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ไม่เห็นด้วยถึง 2 เท่า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 56 เหตุผลที่เห็นด้วยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
 ธนาคาร (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 275 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ
 64.71 ที่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
 ธนาคาร ด้วยเหตุผลต่าง ๆ นั้น ปรากฏในตารางดังต่อไปนี้

| เห็นด้วย | จำนวน | ร้อยละ | ลำดับ |
|--|-------|--------|-------|
| 1. ถูกต้องตามข้อเท็จจริง | 94 | 34.18 | 6 |
| 2. ผู้ประเมินเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับตัวผู้ถูกประเมิน | 135 | 49.09 | 3 |
| 3. ให้นำผลการประเมินไปใช้ขึ้นเงินเดือน เลื่อน ตำแหน่งอย่างจริงจัง | 111 | 40.36 | 5 |
| 4. มีการแจ้งให้ทราบถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 88 | 22.00 | 7 |
| 5. มีการแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ผู้ถูกประเมิน ได้ทราบเป็นทางการ | 64 | 23.27 | 8 |
| 6. เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินอุทธรณ์เมื่อเห็นว่าไม่ได้ รับความเป็นธรรม | 88 | 32.00 | 7 |
| 7. มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ สม่ำเสมอ | 123 | 44.73 | 4 |
| 8. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงาน | 152 | 55.27 | 1 |
| 9. มีการประเมินถึงความสามารถในการที่จะรับผิดชอบ งานมากขึ้น (การเลื่อนตำแหน่ง) | 140 | 50.91 | 2 |
| 10. มีประโยชน์อย่างสูงต่อการบริหารงานบุคคลของ ธนาคาร | 111 | 40.36 | 5 |
| 11. อื่น ๆ | 18 | 6.55 | 9 |

จากตารางที่ 56 เหตุผลอื่น ๆ ได้แก่ การแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบถึง
จุดเด่น และสิ่งที่ควรแก้ไขในงานนั้นต่อไป มีการร่วมงานกันในระยะเวลาที่เหมาะสม
ก่อนที่จะทำการประเมินผล เป็นต้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 57 เหตุผลที่ไม่เห็นด้วยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
 ธนาคาร (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 133 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ
 31.29 ที่ไม่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
 ธนาคาร ด้วยเหตุผลต่าง ๆ นั้น ปรากฏในตารางดังต่อไปนี้

| ไม่เห็นด้วย | จำนวน | ร้อยละ | ลำดับ |
|---|-------|--------|-------|
| 1. ไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง | 35 | 26.32 | 5 |
| 2. ผู้ประเมินไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้ถูก ประเมินดีพอ | 30 | 22.56 | 6 |
| 3. ไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้ขึ้นเงินเดือน เลื่อน ตำแหน่ง <u>อย่างจริงจัง</u> | 38 | 28.57 | 4 |
| 4. ไม่ทราบมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน | 42 | 31.58 | 2 |
| 5. ไม่มีการแจ้งผลการประเมินและเหตุผล ให้ผู้ถูก ประเมินได้ทราบเป็นทางการ | 45 | 33.84 | 1 |
| 6. ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินอุทธรณ์ เมื่อเห็นว่า ไม่ได้รับความเป็นธรรม | 35 | 26.32 | 5 |
| 7. ไม่ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดวงจรทำงาน นั้น | 39 | 29.32 | 3 |
| 8. เป็นการ "จับผิด" ในการทำงาน | 20 | 15.34 | 9 |
| 9. งานที่ทำอยู่ไม่เกื้อหนุนให้เลื่อนตำแหน่งเท่าที่ควร | 25 | 18.80 | 7 |
| 10. เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ | 23 | 17.29 | 8 |
| 11. อื่น ๆ | 8 | 6.02 | 10 |

จากตารางที่ 57 เหตุผลอื่น ๆ ได้แก่ การแบ่งปริมาณงานให้พนักงานใน ระดับเดียวกันแต่ละคนรับผิดชอบไม่เท่ากัน มีการจัดอันดับตามความสำคัญของงาน ทำให้หัวหน้างานเห็นแต่ภาพงานที่ดีของผู้ที่ต้องรับผิดชอบงานมาก และต้องทำงานหนัก กับผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญเท่านั้น ซึ่งมีผลถึงการพิจารณาความดีความชอบ ด้วย ทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจในการทำงาน โดยนัยกลับกัน ผู้ที่ต้องรับผิดชอบงานน้อย หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่สำคัญ ยิ่งหมดกำลังใจในการทำงาน การที่ ผู้บังคับบัญชาให้พนักงานได้รับการขึ้นเงินเดือนเท่าเทียมกันโดยทั่วถึง แม้ว่าพนักงาน แต่ละคนจะทำงานหนักเบาต่างกันก็ตาม ทำให้พนักงานที่ทำงานหนักไม่อาจจะทำอีกต่อไป การเลื่อนตำแหน่งไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนด มีสิทธิในการสอบแข่งขันเท่าเทียมกัน เพราะต้องผ่านการนำเสนอของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ตารางที่ 58 ถึง 67 จะเปรียบเทียบความเห็นของพนักงานที่มีต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคาร จากตารางที่ 56 และตารางที่ 57 แต่ละข้อ

ตารางที่ 58 ความถูกต้องตามข้อเท็จจริง

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| เห็นด้วย | 94 | 72.87 |
| ไม่เห็นด้วย | 35 | 27.13 |
| รวม | 129 | 100 |

ตารางที่ 59 ผู้ประเมิน เป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับตัวผู้ถูกประเมิน

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| เห็นด้วย | 135 | 81.82 |
| ไม่เห็นด้วย | 30 | 18.18 |
| รวม | 165 | 100 |

ตารางที่ 60 การนำผลการประเมินไปใช้ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง
อย่างจริงจัง

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| เห็นด้วย | 111 | 74.50 |
| ไม่เห็นด้วย | 38 | 25.50 |
| รวม | 149 | 100 |

ตารางที่ 61 การแจ้งให้ทราบถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และวิธีการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| เห็นด้วย | 88 | 67.69 |
| ไม่เห็นด้วย | 42 | 32.31 |
| รวม | 130 | 100 |

ตารางที่ 62 การแจ้งผลการประเมินและเหตุผลให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบ
เป็นทางการ

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| เห็นด้วย | 64 | 58.72 |
| ไม่เห็นด้วย | 45 | 41.28 |
| รวม | 109 | 100 |

ตารางที่ 63 การเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินอุทธรณ์เมื่อเห็นว่าไม่ได้รับ
ความเป็นธรรม

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| เห็นด้วย | 88 | 71.54 |
| ไม่เห็นด้วย | 35 | 28.46 |
| รวม | 123 | 100 |

ตารางที่ 64 การพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| เห็นด้วย | 123 | 75.93 |
| ไม่เห็นด้วย | 39 | 24.07 |
| รวม | 162 | 100 |

ตารางที่ 65 การเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงาน

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| เห็นด้วย | 152 | 88.37 |
| ไม่เห็นด้วย | 20 | 11.63 |
| รวม | 172 | 100 |

ตารางที่ 66 การประเมินถึงความสามารถในการที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้น (การเลื่อนตำแหน่ง)

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| เห็นด้วย | 140 | 84.85 |
| ไม่เห็นด้วย | 25 | 15.15 |
| รวม | 165 | 100 |

ตารางที่ 67 การเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคาร

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| เห็นด้วย | 111 | 82.84 |
| ไม่เห็นด้วย | 23 | 17.16 |
| รวม | 134 | 100 |

หมวด ค. ความคิดเห็นของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 68 การใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผล

การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบแบบแผนด้วย
การจัดให้มีแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล และคู่มือปฏิบัติ

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 27 | 35.53 |
| เห็นด้วย | 30 | 39.47 |
| เฉย ๆ | 10 | 13.16 |
| ไม่เห็นด้วย | 1 | 1.32 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 | 1.32 |
| ไม่ตอบ | 7 | 9.21 |
| รวม | 76 | 100 |

จากตารางที่ 68 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 57 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 75.00 มีความเห็นว่า ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบแบบแผนด้วยการจัดให้มีแบบฟอร์มสำหรับประเมินผล และคู่มือปฏิบัติ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 2.64 เท่านั้น ที่มีความเห็นว่าไม่จำเป็น ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 10 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.16 ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ 69 การชี้แจงแก่ผู้ประเมิน

ก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบ และวิธีการ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 19 | 25.00 |
| เห็นด้วย | 41 | 53.95 |
| เฉย ๆ | 5 | 6.58 |
| ไม่เห็นด้วย | 2 | 2.63 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 | 1.32 |
| ไม่ตอบ | 8 | 10.53 |
| รวม | 76 | 100 |

จากตารางที่ 69 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 60 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 78.95 มีความเห็นว่าก่อนที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 3.95 ไม่เห็นด้วย และมีความเห็นว่าไม่จำเป็น ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 6.58 ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ 70 การแจ้งมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

ควรแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 24 | 31.58 |
| เห็นด้วย | 35 | 46.05 |
| เฉย ๆ | 6 | 7.89 |
| ไม่เห็นด้วย | 3 | 3.95 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | - | - |
| ไม่ตอบ | 8 | 10.53 |
| รวม | 76 | 100 |

จากตารางที่ 70 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 59 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 77.63 มีความเห็นว่า ควรแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 3.95 ไม่เห็นด้วย และมีความเห็นว่าไม่จำเป็น ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 7.89 ไม่ออกความเห็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 71 การให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบ
 ควรให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบการ
 ประเมินผลงานปฏิบัติงานอีกครั้ง

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 22 | 28.95 |
| เห็นด้วย | 33 | 43.42 |
| เฉย ๆ | 8 | 10.53 |
| ไม่เห็นด้วย | 5 | 6.58 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | - | - |
| ไม่ตอบ | 8 | 10.53 |
| รวม | 76 | 100 |

จากตารางที่ 71 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 55 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 73.37 มีความเห็นว่า ควรให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกครั้ง เพื่อช่วยคลี่คลายการประเมินให้เกิดความเป็นธรรมยิ่งขึ้น ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 6.58 ไม่เห็นด้วย อาจเป็นเพราะว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นงอแงหรืออยู่แล้ว ถือได้ว่าเป็นการเพียงพอ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.53 ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ 72 การลงความเห็นคล้อยตามผู้ประเมินของผู้บังคับบัญชาใน
ระดับสูง

ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะลงความเห็นคล้อยตาม
ความเห็นของผู้ประเมิน

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 9 | 11.84 |
| เห็นด้วย | 29 | 38.16 |
| เฉย ๆ | 13 | 17.11 |
| ไม่เห็นด้วย | 17 | 22.37 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 | 1.32 |
| ไม่ตอบ | 7 | 9.21 |
| รวม | 76 | 100 |

จากตารางที่ 72 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 38 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 50.00 เห็นด้วยกับการที่ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ส่วนใหญ่มักจะลงความเห็นคล้อยตามความเห็นของผู้ประเมิน อาจเป็นเพราะว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงไม่เป็นการถูกต้องที่จะมีการเปลี่ยนแปลงผลการประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 18 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 23.69 ไม่เห็นด้วย เพราะถ้าผู้ประเมินมีอคติต่อผู้ถูกประเมิน หรือเล่นพรรคเล่นพวกแล้ว ผลการประเมินอาจไม่ถูกต้อง หรือไม่เป็นที่ธรรมได้ง่าย เมื่อไม่มีการกลั่นกรองจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 13 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 17.11 ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ 73 การนำข้อมูลอื่นมาประกอบผลการประเมิน

ควรรนำข้อมูลอื่นเช่น การลงโทษทางวินัย การร้องเรียน การลาหยุดงาน เป็นต้น มาประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 18 | 23.68 |
| เห็นด้วย | 39 | 51.32 |
| เฉย ๆ | 2 | 2.63 |
| ไม่เห็นด้วย | 9 | 11.84 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 | 1.32 |
| ไม่ตอบ | 7 | 9.21 |
| รวม | 76 | 100 |

จากตารางที่ 73 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 57 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 75.00 มีความเห็นว่า ควรรนำข้อมูลอื่น เช่น การลงโทษทางวินัย การร้องเรียน การลาหยุดงาน เป็นต้น มาประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการประเมินถูกต้องยิ่งขึ้น ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 10 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.16 ไม่เห็นด้วย เพราะอาจมีการกลั่นแกล้งด้วยการร้องเรียนขึ้นได้ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 2.63 ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ 74 ข้อผิดพลาดในการประเมิน

บางครั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตรงไปตรงมา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจหากผลออกมาไม่ดี และการตัดสินใจนั้น อาจกระทบกระเทือนต่องาน และอนาคตของผู้ประเมินก็ได้ จึงจำเป็นต้องประเมินผลโดยไม่ตรงกับความ เป็นจริง

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 | 1.32 |
| เห็นด้วย | 7 | 9.21 |
| เฉย ๆ | 2 | 2.63 |
| ไม่เห็นด้วย | 31 | 40.79 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 28 | 36.84 |
| ไม่ตอบ | 7 | 9.21 |
| รวม | 76 | 100 |

จากตารางที่ 74 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 59 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 77.63 ไม่เห็นด้วยกับการประเมินผลโดยไม่ตรงกับความ เป็นจริง แม้ว่าบางครั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตรงไปตรงมา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจหากผลออกมาไม่ดี และการตัดสินใจนั้นอาจกระทบกระเทือนต่องานและอนาคตของผู้ประเมินก็ได้ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.53 เห็นด้วยกับการประเมินผลโดยไม่ตรงกับความ เป็นจริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานการณ์บังคับ และไม่ สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทำให้ต้องขอรับการ เล่นพรรคเล่นพวก หรือเกรงว่าผู้ถูกประเมิน จะเสียขวัญ เสียกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 2.63 ไม่ออกความเห็น

ตารางที่ 75 การใช้ผลการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการ
ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา

| ความเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 12 | 15.79 |
| เห็นด้วย | 41 | 53.95 |
| เฉย ๆ | 6 | 7.89 |
| ไม่เห็นด้วย | 10 | 13.16 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | - | - |
| ไม่ตอบ | 7 | 9.21 |
| รวม | 76 | 100 |



จากตารางที่ 75 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 53 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 69.74 มีความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะสามารถให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 10 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 13.16 ไม่เห็นด้วย อาจเป็นเพราะว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำหน้าที่ประเมินขาดความเที่ยงตรงพอที่จะลงโทษพนักงาน ที่มีความผิดก็ได้ จึงไม่สามารถใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานมาช่วยควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 7.89 ไม่ออกความเห็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย