บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือและปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการอาวุโส และผู้อำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติการ ของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ และศึกษาจากหนังสือ ตำรา และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องแนวความคิด หลักการและนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารอาวุโส จำนวน 6 คน และผู้บริหารทีม จำนวน 15 คน ในเรื่องวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ด้านต่าง ๆและปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทุกคนของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ในระดับปฏิบัติการและระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 183 คน ในเรื่องความเข้าใจและปัญหาของผู้รับการประเมิน ผลจากการศึกษามีดังนี้

ส่วนที่ 1 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ กำหนดขึ้นเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ

1.1 แนวความคิด หลักการ และนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1.1 แนวความคิดของการจัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบและอนุมัติให้นำเอาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่สายทรัพยากรบุคคล ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้พัฒนาระบบร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Andersen Consulting ภายใต้โครงการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ คือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ระบบการพัฒนาอาชีพรายบุคคล (Individual Development Plan) และการวางแผนกำลังคนทดแทน (Succession Plan)

1.1.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย

โครงสร้างองค์กรของธนาคารฯแต่เดิมนั้นมีการจัดสายการบังคับบัญชาหลายระดับ การเสนองานต้องใช้เวลาค่อนข้างมากและเกิดปัญหาคอขวด ธนาคารฯ จึงมีนโยบายที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรและวิธีการบริหารใหม่เพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สายทรัพยากรบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย จึงได้รับมอบหมายให้ดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Andersen Consulting ตลอดจนการติดตามผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้นเพื่อให้ใช้เป็นแนวทางและมาตรฐานของธนาคารต่อไป

1.1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ เหมือนกับส่วนงานอื่น ๆ ของธนาคารแห่งประเทศไทย คือ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคาร และเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี การจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้าย และหมุนเวียนงาน

1.1.4 หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

- ระบบการประเมินผลแบบเปิด (Open Evaluation) โดยทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมกันในการประเมิน ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินจะต้องให้รายละเอียดการทำงานในทะเบียนงาน หรือ Fact Sheet ซึ่งจะทำให้ผู้ประเมินได้รับข้อมูลที่ถูกต้องสำหรับการประเมิน และหลังจากที่มีการประเมินแล้ว ผู้ประเมินต้องแจ้งผลการประเมินให้รูปของคะแนนและเกรดให้ผู้รับการประเมินทราบและหารือร่วมกันในผลการประเมินนั้น หากผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินก็สามารถอุทธรณ์ให้มีการทบทวนผลการประเมินนั้นได้

- ระบบการประเมินแบบมีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (Multi Raters หรือ Multiple Evaluators) โดยให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินเป็นลำดับแรก และรายงานต่อให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปเป็นผู้พิจารณาในฐานะผู้ประเมินคนที่ 2 เพื่อกลั่นกรองอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้การประเมินผลมีความโปร่งใสและยุติธรรม ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ

1.1.5 นโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ดังนี้

1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้จะใช้ระบบเดียวกันทั้งองค์กร ทุกสำนักงานภาค

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นความรับผิดชอบเบื้องต้นของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชาและผู้บริหาร ที่จะพิจารณาทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับบัญชาของตนโดยยึดถือความโปร่งใส รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีและเกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอน

3. การทบทวนการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องดำเนินไปเป็นระยะ ในลักษณะสร้างสรรค์และไม่ใช่ลักษณะงานประจำที่ทำให้เสร็จไปวัน ๆ โดยธนาคารแห่งประเทศไทย สนับสนุนให้ใช้วิธีการสร้างสรรค์แทนการโต้เถียงด้วยการพยายามหาข้อตกลงร่วมกัน การเสนอแนะความคิดเห็นก็ต้องชัดเจนและมีเหตุผลโดยมีจุดประสงค์ที่จะสร้างสรรค์หรือหาทางแก้ไขปัญหาและยึดหลักให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

1.2 วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2.1 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน คือ

- คณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหาร (กพบ.)พิจารณากำหนดมาตรฐานในการประเมินปัจจัยต่าง ๆ เพื่อใช้ภายในสาย
- ผู้รับการประเมินกรอก Fact Sheet และส่งให้ผู้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
- ผู้บังคับบัญชาชั้นถัดไป ทบทวนผลการประเมินและปรับมาตรฐานของคะแนน
- กพบ.พิจารณาปรับคะแนนในภาพรวมให้เหมาะสม
- ผู้รับการประเมินแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้ในระหว่างการชี้แจง
- ผู้บังคับบัญชาชั้นถัดไป ปรับคะแนนตามมติ กพบ.และชี้แจงผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมิน
- กพบ. พิจารณากำหนดระดับ (เกรด) ของพนักงานชั้น 1-6 และเสนอคณะกรรมการที่ธนาคารกำหนด
- ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ชี้แจงผลการประเมิน (เกรด) แก่ผู้รับการประเมินรับทราบ

1.2.3 แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบฟอร์มที่ใช้ในปัจจุบันแยกออกเป็นสามแบบตามระดับการปฏิบัติงาน คือ สำหรับผู้ทำหน้าที่บังคับบัญชาระดับผู้บริหารทีมขึ้นไป สำหรับผู้ที่ไม่ได้ทำหน้าที่บังคับบัญชาโดยเป็นพนักงานระดับต่ำกว่าผู้บริหารทีม แต่ไม่รวมพนักงานระดับต่ำกว่าระดับปฏิบัติการ และแบบฟอร์มสำหรับพนักงานระดับต่ำกว่าระดับปฏิบัติการ ซึ่งรายละเอียดเพื่อประกอบการพิจารณาของแต่ละปัจจัยในแต่ละแบบฟอร์มก็จะแตกต่างกัน และแบบชี้แจงข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินใช้สำหรับให้ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสชี้แจงข้อมูลการปฏิบัติงานของตนเองและได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยรวม

1.2.4 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดให้มีการจัดกลุ่มงานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 กลุ่ม ตามลักษณะงาน ดังนี้

- งานลักษณะวิชาการ
- งานลักษณะกึ่งวิชาการ/กึ่งปฏิบัติการ
- งานลักษณะปฏิบัติการ
- งานลักษณะบริการ

โดยคณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหารของส่วนงาน จะเป็นผู้พิจารณากำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานของผลงานสำหรับงานแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานและการ Force เกรด อยู่ในกลุ่มเดียวกันและมีความยุติธรรมมากขึ้น

1.2.5 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย มี 2 ปัจจัยหลัก คือ

1. ผลการปฏิบัติงาน
2. คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยทั่วไป

1.2.6 เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อผู้ประเมินได้ประเมินครบทุกปัจจัยทั้งในส่วนที่หนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานและส่วนที่สอง การประเมินคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแล้ว ผู้ประเมินจะรวบรวมคะแนนทุกปัจจัยการประเมินแล้วนำคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยแยกส่วนกันระหว่างส่วนที่หนึ่งกับส่วนที่สอง หลังจากนั้นจึงนำน้ำหนักที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วนมาคำนวณแล้วรวมคะแนนทั้งหมดเป็นคะแนนรวมที่ได้จากการประเมิน

1.3 การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปิด (Open Evaluation) โดยมีนโยบายให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งเป็นรายบุคคลโดยแจ้งให้ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร หากผู้รับการประเมินยอมรับผลการประเมินก็ให้ลงนามรับทราบในแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น และให้สิทธิผู้รับการประเมินให้

ความเห็นแย้งผลการประเมินได้หากไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีผู้ประเมิน มากกว่า 1 คน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและลดความลำเอียงที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมิน

1.4 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

เมื่อประเมินผลเสร็จสิ้นทุกขั้นตอนแล้ว ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การฝึกอบรม พัฒนาสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการแต่งตั้ง เลื่อนระดับ

ส่วนที่ 2 การนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในทางปฏิบัติ

การศึกษาเกี่ยวกับการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในทางปฏิบัติ ปรากฏผลดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

ในทางปฏิบัติผู้ประเมินร้อยละ 68.2 มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดโดยคณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหารของหน่วยงาน ร้อยละ 22.7 ที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นเอง และร้อยละ 9.1 มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน

2. การแจ้งผลการปฏิบัติงาน

ผู้ประเมินร้อยละ 100.0 ได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบ เนื่องจากเป็นระเบียบวิธีที่ทางธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

3. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ในทางปฏิบัติผู้ประเมินจะเน้นการนำเอาผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเป็นหลัก

ส่วนที่ 3 ความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมิน

การศึกษาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมิน ปรากฏผล ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมินในเรื่องหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในทางปฏิบัติผู้รับการประเมินร้อยละ 96.2 ทราบว่ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับในองค์กร และผู้รับการประเมินร้อยละ 92.3 มีความรู้ความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

2. ความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมินในเรื่องนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในทางปฏิบัติผู้รับการประเมิน ร้อยละ 97.3 ทราบว่าได้มีการนำเอาผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ผู้รับการประเมินร้อยละ 64.5 ได้รับการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง ผู้รับการประเมินร้อยละ 95.1 ได้รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง และผู้รับการประเมินส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 68.9 ได้รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยวิธีชี้แจง-รับฟัง (Tell and Listen) แต่ผู้รับการประเมิน ร้อยละ 55.7 ไม่ได้รับคำแนะนำถึงวิธีการปรับปรุงการทำงานจากผู้บังคับบัญชาหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมินในเรื่องวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้รับการประเมินร้อยละ 88.0 ทราบว่ามีมาตรฐานการปฏิบัติงานใช้ในองค์กร ผู้รับการประเมินร้อยละ 50.3 ทราบถึงผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์กร และผู้รับการประเมินร้อยละ 53.5 รับรู้ว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานได้ถูกเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ผู้รับการประเมิน ทราบว่าเครื่องมือที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้มากที่สุดคือ แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 77.6

ส่วนที่ 4 ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

การศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัญหาของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัญหาของผู้รับการประเมิน ดังนี้

ปัญหาของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 90.9 เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือปัญหาที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบางอย่างไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้

1.2 ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมิน พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ45.5 เห็นว่า เป็นปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดต่างกัน ร้อยละ 45.5 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากไม่มีการนำผลประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานอย่างเต็มที่

1.3 ปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมิน พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 27.3 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินส่วนใหญ่คาดหวังที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนมากกว่าอยากทราบผลการปฏิบัติงานของตน ร้อยละ 27.3 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินไม่มีความรู้ความเข้าใจถึงระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดีพอ

2. ปัญหาที่ผู้ประเมินพบภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ประเมินร้อยละ 54.5 เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม

ปัญหาของผู้รับการประเมิน

1. ปัญหาที่ผู้รับการประเมินพบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้รับการประเมินร้อยละ 55.7 เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน

2. ปัญหาที่ผู้รับการประเมินพบภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้รับการประเมินร้อยละ 61.2 เห็นว่าปัญหาที่พบภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 68.2 เห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ เป็นระบบที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ และผู้ประเมินร้อยละ 68.2 เห็นว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคลได้เท่าที่ควร

และจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน พบว่า ผู้รับการประเมิน ร้อยละ 55.2 เห็นว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ เป็นระบบที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 56.3 เห็นว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคลได้เท่าที่ควร

แต่ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เห็นด้วยกับการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 77.3 และ 78.7 ตามลำดับ

อภิปรายผล

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคารและเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี การจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้ายและหมุนเวียนงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวของธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นไปตามแนวคิดของ สุเมธ วงศ์บุณย์ยง คือ หน่วยงานต่าง ๆ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ปรับปรุงวิธีการ

ทำงาน ดูศักยภาพของพนักงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคคล และเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายงาน [40]

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ ในเรื่องหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน[41] พบว่าธนาคารแห่งประเทศไทย นำหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เพียง 2 ประการ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีทั้งความเที่ยงตรงและมีความเชื่อถือได้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย และการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิงานของตนว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่

เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ใช้เอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ แบบแสดงลักษณะงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน ทะเบียนประวัติพนักงาน และเอกสารการบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ ในเรื่องเอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน [42] นอกเหนือจากนี้ธนาคารแห่งประเทศไทย ยังใช้การสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามแนวคิดของ สุเมธ วงศ์บุณย์ยง ในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน[43] ได้พิจารณา 4 ปัจจัยที่สำคัญ คือ ประเมินผลสำเร็จของงาน ประเมินพฤติกรรมในการทำงาน ประเมินความรู้ในการทำงาน และประเมินศักยภาพของพนักงาน ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยพิจารณาจาก 3 ปัจจัย คือ ประเมินผลสำเร็จของงาน ประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และประเมินความรู้ในการทำงาน ส่วนการประเมินศักยภาพของพนักงานนั้นอยู่ระหว่างการศึกษาเพื่อนำออกใช้ในอนาคต

---

[40] สุเมธ วงศ์บุณย์ยง, *การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคคล* (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานักบริหาร), หน้า 1. (อัดสำเนา)

[41] ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, *การจัดการทรัพยากรบุคคล* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541). หน้า 214.

[42] ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, *การจัดการทรัพยากรบุคคล*, หน้า 220.

[43] สุเมธ วงศ์บุณย์ยง, *การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคคล* , หน้า 5. (อัดสำเนา)

การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

ตามแนวคิดของ Locke ในเรื่องการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Goal Setting) [44] ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่องค์กรกำหนด ธนาคารแห่งประเทศไทย อยู่ระหว่างการศึกษาเพื่อนำการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานมาใช้ในอนาคต

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ ที่มีการกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 5 แบบ คือ แบบการให้คะแนน แบบพิจารณาตามเครื่องวัด แบบบรรยายอิสระ แบบจดบันทึกเหตุการณ์ แบบประเมินผลความสำเร็จของงาน[45] ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้นำมาใช้เพียง 2 แบบ คือ แบบจดบันทึกเหตุการณ์ โดยธนาคารฯ ได้กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจดบันทึกผลการทำงานของตนตลอดทั้งปีในแบบฟอร์มที่เรียกว่า แบบชี้แจงข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน หรือ Fact Sheet เพื่อเป็นการ Cross Check กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดให้ผู้ประเมิน ใช้แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะของแบบการให้คะแนน (Check Rating System)

การกำหนดความถี่ในการประเมินผล

การกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1 ครั้งในหนึ่งปีของธนาคารแห่งประเทศไทย ถือได้ว่าเป็นความถี่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เวนย์ เอฟ คาสซิโอ (Wayne F. Cascio) ซึ่งพบว่าการประเมินผลปีละหนึ่งหรือสองครั้งเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมและไม่บ่อยจนเกินไป และถ้าระยะเวลาในการประเมินผลมากกว่าหนึ่งปีต่อครั้งอาจจะทำให้ผู้รับการประเมินไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน [46]

---

[44] James W. Walker, *Human Resource Strategy* (New York : McGraw-Hill, Inc., 1992), p. 279

[45] ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2536). หน้า 202-213.

[46] Wayne F. Cascio, *Managing Human Resource*, p. 267-268.

การกำหนดผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผล

ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดให้มีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (Multi Raters) โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานที่สุดเป็นผู้ประเมินคนแรก และผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปเป็นผู้ประเมินคนที่สอง แล้วจึงส่งให้คณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหารของหน่วยงานเป็นผู้พิจารณาสรุปผลการประเมินอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ เอ็ด ยาเกอร์ (Ed Yager) ที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาในสายงานควรมีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ควรให้บุคคลอื่นทำการประเมินผลแทนเพื่อเป็นการรักษาอำนาจหน้าที่ในสายงานไว้ พร้อมกับให้ผู้บริหารระดับสูงสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมักนิยมใช้ผู้ประเมิน 2 ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง [47]

เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะรวบรวมคะแนนทุกปัจจัยการประเมินแล้วนำคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยแยกส่วนกันระหว่างปัจจัยผลการปฏิบัติงานและปัจจัยคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยทั่วไป หลังจากนั้นจึงนำน้ำหนักที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วนมาคำนวณ แล้วรวมคะแนนทั้งหมดเป็นคะแนนรวมที่ได้จากการประเมิน จากนั้นจะมีการจัดเกรด ตามระดับของคะแนน ซึ่งจะต้องนำวิธีการกำหนดสัดส่วนการกระจาย (Force Distribution) มากำหนดสัดส่วนเพื่อจำแนกพนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผลการปฏิบัติงานดี ผลการปฏิบัติงานปานกลาง และควรปรับปรุง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนชัย ยมจินดา คือ การจัดกลุ่มของผู้ถูกประเมินแยกตามหลักของวิชาสถิติเกี่ยวกับการกระจายแบบปกติ (Normal distribution) โดยจำนวน 10 % ของผู้ถูกประเมินจะถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถสูงสุด จำนวน 20 % จะถูกจัดไว้ในกลุ่มมีความสามารถสูงรองลงมา จำนวน 40 % จะถูกจัดไว้ในกลุ่มเฉลี่ย จำนวน 20 % จะถูกจัดไว้ในกลุ่มต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยและจำนวนอีก 10 % จะถูกจัดไว้ในกลุ่มต่ำที่สุด [48]

---

[47] Ed Yager, *Personnel Journal*, p. 130.

[48] ธนชัย ยมจินดา, *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), หน้า 234.

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดให้มีการจัดกลุ่มงานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 กลุ่ม ตามลักษณะงาน คือ งานลักษณะวิชาการ งานลักษณะกึ่งวิชาการ/กึ่งปฏิบัติการ งานลักษณะปฏิบัติการ และงานลักษณะบริการ โดยคณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหารของส่วนงาน จะเป็นผู้พิจารณากำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานของผลงานสำหรับงานแต่ละกลุ่ม ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ข้อสังเกตว่าการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย จะช่วยให้เป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง และจะก่อให้เกิดการยอมรับ มากกว่าการที่เป้าหมายถูกกำหนดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว[49]

การแจ้งผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปิด (Open Evaluation) โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินเป็นผู้บันทึกผลการปฏิบัติงานของตนเองลงในแบบฟอร์ม ที่เรียกว่า Fact Sheet แล้วส่งให้ผู้บริหาร และหลังจากที่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ทราบเป็นรายบุคคลโดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร และให้สิทธิผู้รับการประเมินให้ความเห็นแย้งผลการประเมินได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุเมธ วงศ์บุณย์ยง ที่ให้มีการสัมภาษณ์แจ้งผลการประเมินแบบวิธีชี้แจง-รับฟัง (Tell and Listen) คือ หัวหน้างานแจ้งผลการประเมินโดยบอกให้พนักงานทราบพร้อมกับถามคำถามและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เหมาะสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน[50]

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ในทางปฏิบัติผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย จะเน้นการนำเอาผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเป็นหลัก อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาของ เดล โยเดอร์ (Dale Yoder) ก็พบว่าองค์กรโดยทั่วไปมักจะนำผลการประเมินไปใช้

---

[49] ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2536). หน้า 201.

[50] สุเมธ วงศ์บุณย์ยง, *การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคคล* , (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานักบริหาร, 2542). หน้า 5. (อัดสำเนา)

โดยมุ่งเน้นไปที่การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่ง หรือปรับเงินเดือนประจำปีเป็นส่วนใหญ่เช่นเดียวกัน [51]

ข้อคิดเห็น

จากการศึกษาเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ และการสำรวจเกี่ยวกับการนำระบบประเมินผลไปใช้ในทางปฏิบัติ และความคิดเห็นของผู้ประเมิน รวมทั้งปัญหาและความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมิน ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในธนาคารแห่งประเทศไทยไม่บรรลุผลสำเร็จตามหลักการที่วางไว้เท่าที่ควร ตามลำดับ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์

ปัจจุบันในทางปฏิบัติ ธนาคารแห่งประเทศไทยยังไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ได้อย่างเต็มที่ จะเน้นนำเอาผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเป็นหลักเท่านั้น ซึ่งการนำผลการประเมินไปใช้โดยเน้นไปที่การพิจารณาความดีความชอบอย่างเดียวอาจจะทำให้เกิดผลเสียได้ เช่น พนักงานจะสนใจว่าตนเองจะได้รับการเลื่อนเงินเดือนเท่าไรอย่างเดียว มากกว่าจะสนใจอยากรู้ว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไรมีข้อบกพร่องจุดไหนที่ควรปรับปรุงแก้ไข ซึ่งเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และในบางครั้งที่การขึ้นเงินเดือนไม่เป็นไปตามที่เขาคาดหวังอาจจะทำให้พนักงานมีปฏิกริยาต่อผู้ประเมินและผู้ร่วมงานได้

นอกจากนี้ เมื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ประเมินเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน และใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว การจัดส่งพนักงานในหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ มักขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของผู้บังคับบัญชา ที่จะจัดส่งพนักงานใน

---

[51] Dale Yoder, *Personel Management and Industrial Relations* (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1962), p. 361.

หน่วยงาน ให้เข้าอบรมตามความจำเป็น เพื่อให้นำความรู้นั้นมาใช้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่อไป มากกว่าการจัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรมโดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

2. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานของธนาคารแห่งประเทศไทย

ที่ผ่านมาธนาคารแห่งประเทศไทยได้ให้อำนาจแก่คณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหารของส่วนงาน เป็นผู้พิจารณากำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับงานแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย งานลักษณะวิชาการ งานลักษณะกึ่งวิชาการ/กึ่งปฏิบัติการ งานลักษณะปฏิบัติการ และงานลักษณะบริการ และตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมา ธนาคารแห่งประเทศไทย ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Andersen Consulting ได้จัดตั้งโครงการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Goal Setting) เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายสำหรับงานแต่ละงานที่มีลักษณะหลากหลายของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งขณะนี้ยังอยู่ในระหว่างการศึกษาและปรับปรุงแก้ไข หากนำออกมาใช้อย่างเป็นรูปธรรมจะทำให้มีเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. ปัจจัยที่เกิดจากแบบฟอร์ม วิธีการและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบฟอร์มและวิธีการประเมินผล พบว่า ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินส่วนใหญ่ เห็นว่าแบบฟอร์มการประเมินผลที่ใช้อยู่ในขณะนี้เหมาะสมแล้ว แต่ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่เห็นด้วยว่าวิธีการประเมินผลที่ใช้อยู่ในขณะนี้ให้ความยุติธรรมแก่ผู้รับการประเมิน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการที่ฝ่ายบุคคลกลาง (สายทรัพยากรบุคคล) จะเป็นผู้กำหนดโควต้าเกรดสำหรับงานแต่ละกลุ่มมาให้กับทุกสำนักงานภาค ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะมีผู้ปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีมากหลายคนในแต่ละส่วนงาน แต่ก็ต้องถูกจำกัดการให้ความดีความชอบตามกรอบของโควต้าที่แต่ละส่วนงานได้รับ ซึ่งสาเหตุนี้ก็ทำให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละส่วนงานจะต้องประสบปัญหาค่อนข้างมากในการที่จะจัดสรรโควต้าเกรดเพื่อให้พนักงานได้รับความเป็นธรรมมากที่สุด

4. การแจ้งผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย มีนโยบายให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบเป็นรายบุคคลโดยลายลักษณ์อักษร และเปิดโอกาสให้พนักงานโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นได้หากไม่ยอมรับในผลการประเมินนั้น ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินผลแบบเปิด (Open Evaluation) อันจะเป็นการช่วยลดความขัดแย้งและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในสังกัด และจากการสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับการประเมิน พบว่า ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นตรงกันว่าได้มีการแจ้งผลการ

ในปีนั้น เพื่อเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งและปฏิกริยาต่อเพื่อนร่วมงานที่เกิดขึ้นภายหลังจากการประเมินผล นอกจากนี้ ยังจะเป็นการช่วยให้พนักงานคนอื่นสามารถปรับปรุงตนเองตามแบบอย่างที่ดี และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในส่วนงานอีกด้วย

5. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้ประเมิน

ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลได้จริง กล่าวคือ

- ในทางปฏิบัติผลของการประเมินการปฏิบัติงานมักถูกนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ทำให้ผู้ประเมินไม่ได้ให้ความสำคัญในการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานอย่างเต็มที่
- ผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดต่างกัน แม้ว่าจะมีการกำหนดปัจจัยที่ใช้วัดของแต่ละกลุ่มงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ผลคะแนนของแต่ละส่วนงานมีความแตกต่างกันบางครั้งจึงทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการ ForceGrade ให้กับพนักงาน

6. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้รับการประเมิน

ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้รับการประเมินซึ่งเป็นปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือนั้น สรุปได้ดังนี้

- พนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความเชื่อมั่นในระบบประเมินผล คิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- พนักงานมักจะคาดหวังที่จะเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่าอยากทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องจุดไหน ซึ่งเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ นั้น พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบให้ระบบไม่อาจจะดำเนินไปได้ด้วยดีเท่าที่ควร ซึ่งผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงระบบประเมินผลบางประการดังนี้

1. ในปัจจุบันระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ จะเน้นการนำผลไปใช้เพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นหลัก ซึ่งโดยหลักการแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อจะทราบว่า พนักงานแต่ละรายมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เพื่อจะได้จูงใจให้พนักงานได้ปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าธนาคารแห่งประเทศไทย ควรพยายามนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการพิจารณาความชอบประจำปีให้มากขึ้น เช่น ใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพราะประโยชน์ข้อนี้เป็นด้านดีที่จะช่วยให้องค์กรได้คนที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกันพนักงานที่ได้รับการประเมินว่ามีจุดด้อยก็จะได้มีโอกาสปรับปรุงตนเองได้ดีขึ้น หากมีการนำผลการประเมินไปใช้ด้านพัฒนาบุคคลได้จริงแล้ว จะทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

2. ธนาคารแห่งประเทศไทย กำลังอยู่ระหว่างการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยทำการรื้อปรับระบบงานและอัตรากำลัง ตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา เพื่อลดขนาดขององค์กรให้เล็กลงและทำให้กระบวนการทำงานคล่องตัวมากขึ้น รวมไปถึงการปรับปรุงพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา Andersen Consulting เข้ามาดำเนินการพัฒนาระบบดังกล่าวร่วมกับสายทรัพยากรบุคคล ภายใต้โครงการชื่อ โครงการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพพนักงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามก็ย่อมกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน เนื่องจากโดยธรรมชาติของคนแล้วจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการศึกษาครั้งนี้ พนักงานมีทัศนคติไม่ดีนักต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกต กล่าวคือ ช่วงเวลาที่แจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานเพื่อรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นที่มีต่อระบบประเมินผลนั้น เป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ กำลังอยู่ระหว่างการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งพนักงานบางคนอาจไม่ได้รับผลการประเมินตามที่ตนคาดหวัง จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการศึกษาเบี่ยงเบนไป เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. กรณีปัญหาที่เกิดจากหลักการและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าธนาคารแห่งประเทศไทย กำลังอยู่ระหว่างการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนหลักการและวิธีการประเมินผลในแต่ละปี รวมถึงการศึกษาการนำเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน (Goal Setting) มาใช้ร่วมกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพยายามหาวิธีการที่ดี

ที่สุดนำมาใช้เป็นมาตรฐานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคาร การปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลานี้เอง อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความเข้าใจไม่ตรงกันในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแม้ว่าในทางปฏิบัติธนาคารฯ ก็ได้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางจดหมายข่าวและสื่ออื่น ๆ ของธนาคารเป็นระยะ ๆ แต่เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะว่าหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาได้เข้าร่วมประชุมชี้แจงหรือรับทราบข่าวคราวใดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหลักการและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ควรจะได้จัดประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเพื่อแจ้งให้รับทราบด้วยวาจา การได้พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกันอยู่เสมอในส่วนงานจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทำให้ลดทัศนคติที่ไม่ดีภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานลงได้

4. การแจ้งผลการประเมินให้แก่ผู้รับการประเมินนับว่าเป็นประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญมาก แม้ว่าจะเป็นนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ต้องแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบถึงผลการประเมินทุกครั้งโดยลายลักษณ์อักษร แต่จากผลการสำรวจพบว่าผู้รับการประเมินส่วนใหญ่ไม่ได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาถึงการปรับปรุงวิธีการทำงานภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะว่า หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบแล้ว ควรจะได้ให้คำแนะนำด้วยวาจาถึงการปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือจุดบกพร่องที่ควรแก้ไขของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสปรับปรุงตนเองได้ดีขึ้น