

บทที่ 4

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

ในการศึกษานี้ นอกจากจะศึกษาถึงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือแล้ว วัตถุประสงค์อีกประการหนึ่ง คือ ศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานและเพื่อที่จะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นจึงได้แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ ประเด็นปัญหาในด้านของผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือของหัวหน้างานและประเด็นปัญหาในด้านของผู้รับการประเมินหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 1 คน ผู้บริหารอาวุโส 6 คน และผู้บริหารทีม 15 คน และผู้ถูกประเมิน ประกอบด้วย พนักงานทุกคนของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ในระดับปฏิบัติการและระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 183 คน โดยข้อมูลจากแบบสอบถามจะแยกออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของ

3.1 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.2 ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 ปัญหาของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ปัญหาที่ผู้ประเมินพบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด
จำนวน 22 คน

ตารางที่ 28 แสดงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน		
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลปฏิบัติไม่ชัดเจนหรือมากเกินไป	6	27.3
2. มาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดไว้สูงเกินไป	12	54.5
3. มาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดไว้ต่ำเกินไป	6	27.3
4. ไม่มีคำอธิบายปัจจัยที่ใช้ประเมิน หรือมีคำอธิบายแต่ไม่ชัดเจน	12	54.5
5. ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลข	20	90.9
6. มักจะเน้นปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว	2	9.1
7. ไม่มีตัวเลขคะแนนบอกอันดับที่ใช้ในการประเมิน เช่น ดีมาก ดี ไม่ดี	0	0
8. วิธีการประเมินผลที่ใช้ไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์การประเมินผลที่กำหนดขึ้น	8	36.4
9. แบบฟอร์มที่ใช้ยากแก่การใช้งานและการทำความเข้าใจ	0	0
10. ไม่มีการประเมินคุณลักษณะของพนักงานรวมอยู่ด้วย	4	45.5
11. กำหนดเวลาที่จะประเมินไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	0	0
ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน		
12. ผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดต่างกัน	10	45.5
13. ความกังวลว่าการประเมินผลอาจทำให้พนักงานไม่พอใจหากผลออกมาไม่ดี	8	36.4
14. ไม่มีการนำผลประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานอย่างเต็มที่	10	45.5
15. การประเมินผลเป็นภาระแก่ผู้บังคับบัญชาเพราะใช้เวลานาน	6	27.3
16. ไม่มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ	0	0

ตารางที่ 28 (ต่อ) แสดงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)		
17. ผู้ประเมินให้ความสำคัญแก่การประเมินผลน้อย เนื่องจากยังไม่มีการนำไปใช้อย่างจริงจัง	2	9.1
18. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้ประเมินยังไม่เพียงพอ	5	22.7
19. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาในสายงานอื่น ๆ	2	9.1
20. ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	0	0
21. การให้คะแนนผู้ถูกประเมินให้อยู่ในระดับกลาง ๆ	2	9.1
22. ผู้ประเมินมีอคติส่วนตัวต่อผู้ถูกประเมิน ทำให้ผลการประเมินเบี่ยงเบนไปจากความจริง	2	9.1
ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้รับการประเมิน		
23. ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานเปลี่ยนจากที่เคยปฏิบัติในช่วงใกล้การประเมิน	4	18.2
24. ผู้รับการประเมินทำตนเป็นผู้ใกล้ชิดคอยรับใช้อยู่ตลอดเวลา	0	0
25. ผู้รับการประเมินคาดหวังที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนมากกว่าอยากทราบผลการปฏิบัติงานของตน	6	27.3
26. ผู้รับการประเมินคิดว่าการประเมินผลเป็นการจับผิดและเป็นผลร้ายแก่ตนเอง	2	9.1
27. ผู้รับการประเมินไม่มีความรู้ความเข้าใจถึงระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดีพอ	6	27.3
28. อื่น ๆ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะงานบางอย่างวัดยากแต่ถูกกำหนดให้วัดออกมาเป็นตัวเลข ทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ผิดจากความเป็นจริง - ในทางปฏิบัติยังมีการประเมินผลโดยคำนึงถึงความอาวุโส จึงทำให้ยากที่จะชักนำให้เห็นถึงคุณค่าของการประเมินผลแนวใหม่ 	5	22.7

ตารางที่ 28 (ต่อ) แสดงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
<p>28. อื่น ๆ (ต่อ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้รับการประเมินไม่ทราบผลการประเมินของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ จึงมักคาดหวังว่าผลการประเมินของตนยังคงอยู่เช่นปีก่อน ๆ - การกำหนดโควตาเกรกระหว่างส่วนงาน ไม่ควรกำหนดตายตัวทุกปี เพราะในทางปฏิบัติแล้ว บางปีส่วนงานหนึ่งอาจมีภาระงานมากกว่าอีกส่วนงานหนึ่ง 	5	22.7

จากตารางที่ 28 พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ สามารถแยกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่ร้อยละ 90.9 เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือปัญหาที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน บางอย่างไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ ร้อยละ 54.5 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากการไม่มีคำอธิบายปัจจัยที่ใช้ประเมิน หรือมีคำอธิบายแต่ไม่ชัดเจน และร้อยละ 54.5 เห็นว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้สูงเกินไป

ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมิน

จากการสำรวจ พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 45.5 เห็นว่า เป็นปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดต่างกัน ร้อยละ 45.5 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากไม่มีการนำผลประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ และร้อยละ 36.4 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากความกังวลว่าการประเมินผลอาจทำให้พนักงานไม่พอใจหากผลออกมาไม่ดี

ปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมิน

จากการสำรวจ พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 27.3 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินส่วนใหญ่คาดหวังที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนมากกว่าอยากทราบผลการปฏิบัติงานของตน ร้อยละ 27.3 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินไม่มีความรู้ความเข้าใจถึงระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดีพอ และร้อยละ 18.2 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนจากที่เคยปฏิบัติในช่วงใกล้การประเมิน

2. ปัญหาที่ผู้ประเมินพบภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตาราง 29 แสดงปัญหาที่พบภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่พบภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้ได้บังคับบัญชามักจะไม่พอใจต่อผลการประเมินจึงมักจะมีปฏิกิริยาต่อเพื่อนร่วมงาน	10	45.5
2. ผู้ได้บังคับบัญชามักจะไม่พอใจต่อผลการประเมินจึงมักจะมีปฏิกิริยาต่อผู้บังคับบัญชา	8	36.4
3. ผู้รับการประเมินไม่มีโอกาสรับฟังการแจ้งผลการประเมินจึงมักจะไม่ยอมรับผลการประเมิน	0	0
4. ผู้รับการประเมินมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผล คิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม	12	54.5
5. อื่น ๆ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้รับการประเมินส่วนใหญ่คิดว่าตนเองควรได้ผลการประเมินดีกว่าที่ตนเป็น - แม้จะได้ปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลแบบใหม่ แต่ในทางปฏิบัติยังมีปัญหาเรื่องโควต้าเกรด จึงทำให้ต้องใช้วิธีการเดิม ๆ คือ เมื่อกำหนดใจแล้วว่า จะให้คะแนนพนักงานในสังกัดคนเท่าใดแล้วต้องเข้าประชุมหารือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในสายงาน จากนั้นจึงมาเขียนในแบบฟอร์มประเมินผล ซึ่งคะแนนในใจนั้นอาจถูกปรับเปลี่ยนไป เพื่อให้ได้โควต้าตามที่กำหนด 	10	45.5

จากตาราง 29 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 54.5 เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ร้อยละ 45.5 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชามักจะไม่พอใจต่อผลการประเมินจึงมักจะมีปฏิกิริยาต่อเพื่อนร่วมงาน และร้อยละ 45.5 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินส่วนใหญ่คิดว่าตนเองควรได้ผลการประเมินดีกว่าที่ตนเป็น และปัญหาเรื่องโควต้าเกรด

ส่วนที่ 2 ปัญหาของผู้รับการประเมิน

1. ปัญหาที่ผู้รับการประเมินพบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 183 คน

ตารางที่ 30 แสดงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผู้ถูกประเมิน

ปัญหาที่ผู้รับการประเมินพบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	82	44.8
2. ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน	102	55.7
3. ผู้รับการประเมินไม่ทราบเป้าหมาย หรือ มาตรฐานการทำงาน	84	45.9
4. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมิน	94	51.4
5. อื่น ๆ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - บางส่วนงานยังมีการให้ความคิดความชอบ ในลักษณะเวียนให้พนักงานในแต่ละปีมากกว่าการประเมินจากผลงานจริง ๆ - แต่ละส่วนงานมีเนื้องานแตกต่างกันและไม่มีความรู้ที่ชัดเจนมาวัดผลเปรียบเทียบ - ผู้บังคับบัญชายังไม่สามารถใช้ระบบประเมินผลแบบใหม่ได้เต็มประสิทธิภาพยังคงอาศัยความรู้สึกส่วนตัวมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน - การเขียน Fact Sheet ทำให้เป็นการเสียเวลา เนื่องจากลักษณะงานที่ทำก็เป็นไปตาม Job Description ที่ธนาคารกำหนดอยู่แล้ว - ขาดการศึกษาปัญหาและความเหมาะสมก่อนการนำระบบประเมินผลแบบใหม่มาใช้ในองค์กร ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีประเมินทุกปี จึงสร้างความสับสนให้ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน 	30	16.4

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 55.7 เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน ร้อยละ 51.4 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมิน และร้อยละ 45.9 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินไม่ทราบเป้าหมายหรือมาตรฐานการทำงาน

2. ปัญหาที่ผู้รับการประเมินพบภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 31 แสดงปัญหาที่ผู้รับการประเมินพบภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่พบภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้รับการประเมินมักจะไม่พอใจต่อผลการประเมินจึงมักจะมีปฏิกิริยาต่อเพื่อนร่วมงาน	90	49.2
2. ผู้รับการประเมินมักจะไม่พอใจต่อผลการประเมินจึงมักจะมีปฏิกิริยาต่อผู้บังคับบัญชา	102	55.7
3. ผู้รับการประเมิน ไม่มีโอกาสรับฟังการแจ้งผลการประเมินจึงมักจะไม่ยอมรับผลการประเมิน	30	16.4
4. ผู้รับการประเมินมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผล คิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม	112	61.2
5. อื่น ๆ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับบัญชาไม่มีการแจ้งต่อพนักงานในสังกัดถึงเหตุผลที่ให้เกรด A แก่พนักงานที่ได้ในปีนั้น ทำให้พนักงานคนอื่นเกิดความกลางแกลงใจ จึงควรจะได้มีการชี้แจงเหตุผลให้ทราบเพื่อความโปร่งใส และจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานคนอื่นจะได้นำไปเป็นแบบอย่างต่อไป - ระบบประเมินผลแบบใหม่เปิดโอกาสให้พนักงานรับฟังคำชี้แจงถึงผลการประเมินจากผู้ประเมินและให้โอกาสได้แย้งภายในเหตุผลได้ แต่ในทางปฏิบัติแล้วพนักงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขผลการประเมินนั้นได้ 	16	8.7

จากตารางที่ 31 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 61.2 เห็นว่าปัญหาที่พบภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผล คิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ร้อยละ 55.7 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินมักจะไม่พอใจต่อผลการประเมินจึงมักจะมีปฏิกิริยาต่อผู้บังคับบัญชา และร้อยละ 49.2 เห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินมักจะไม่พอใจต่อผลการประเมินจึงมักจะมีปฏิกิริยาต่อเพื่อนร่วมงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

3.1 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานต่อระบบประเมินผล การปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ โดยผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด จำนวน 22 คน

ตารางที่ 32 การแจกแจงการเข้ารับการอบรมหรือรับฟังคำชี้แจงเกี่ยวกับการนำระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในหน่วยงาน

ผู้ประเมินที่ได้รับการอบรมหรือได้รับฟังการชี้แจงเกี่ยวกับการนำระบบ ประเมินผลมาใช้	จำนวน	ร้อยละ
เคย	22	100
ไม่เคย	0	0
รวม	22	100

จากตารางที่ 32 พบว่า ผู้ประเมิน ร้อยละ 100 เคยได้เข้ารับการอบรมหรือรับฟังคำชี้แจง เกี่ยวกับการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในหน่วยงานเนื่องจากเป็นนโยบายของธนาคาร

ตารางที่ 33 การแจกแจงความเห็นเกี่ยวกับการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ประเมิน

องค์กรควรจะจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแก่ผู้ประเมิน	จำนวน	ร้อยละ
ควร	22	100
ไม่ควร	0	0
รวม	22	100

จากตารางที่ 33 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 100 เห็นด้วยว่าองค์กรควรจะจัดการฝึกอบรม เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมี เหตุผลที่รวบรวมได้ดังนี้

- เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและก่อให้เกิดการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน
- เพื่อทำให้การประเมินผลตั้งอยู่บนมาตรฐานเดียวกันมากที่สุด

ตารางที่ 34 แสดงความเห็นเกี่ยวกับผู้ที่ควรทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน

ผู้ที่ควรทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	14	63.6
2. เพื่อนร่วมงาน	6	27.3
3. พนักงานประเมินตัวเอง	6	27.3
4. แผนกการพนักงาน	0	0
5. ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา	2	1.1
6. ลูกค้าหรือผู้มาติดต่องาน	8	36.4
7. ผู้บังคับบัญชาจากหลายทีม หลายส่วน หรือหลายฝ่ายร่วมกัน	0	0
8. ผู้ประเมินหลายกลุ่มร่วมกัน	0	0
9. อื่น ๆ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น - ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะดูแล การประเมินจากเพื่อนร่วมงานประกอบ เนื่องจากเพื่อนร่วมงาน มีความใกล้ชิดมากกว่า จะช่วยเป็นหูเป็นตาแทนผู้บังคับบัญชาได้ดี 	3	13.6

จากตารางที่ 34 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 63.6 เห็นด้วยที่จะให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 36.4 เห็นว่าควรให้ลูกค้าหรือผู้มาติดต่องานเป็นผู้ประเมิน และร้อยละ 27.3 เห็นด้วยว่าควรจะให้เพื่อนร่วมงานและพนักงานประเมินตัวเอง

ตารางที่ 35 แสดงความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. จัดฝึกอบรมให้ผู้ประเมินเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการในการประเมินผลงาน	18	81.8
2. ทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน	17	77.3
3. ทบทวนและปรับปรุงปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	17	77.3
4. การเปลี่ยนแปลงจำนวนครั้งในการประเมินผลในรอบหนึ่งปี	4	18.2
5. การปรับปรุงแบบฟอร์มและวิธีการประเมินผล	4	18.2
6. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ให้มากยิ่งขึ้น	6	27.3
7. อื่น ๆ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - นอกจากการเปรียบเทียบตัววัดผลการปฏิบัติงานภายในส่วนงานเดียวกันแล้วควรเปรียบเทียบมาตรฐานกับหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันด้วย - ควรให้ความสำคัญและสนับสนุนกับการสื่อสารสองทาง (two way communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น เนื่องจากในทางปฏิบัติแล้วพนักงานส่วนใหญ่ไม่กล้าที่จะชี้แจงปัญหา หรือซักถามข้อข้องใจต่อผู้บังคับบัญชาคงเป็นเพียงการพูดคุยกันระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ทราบปัญหาที่แท้จริง - ควรจัดสรร โควต้าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามผลงานของแต่ละส่วนงานทำได้มากกว่าการแบ่งโควต้าตามจำนวนพนักงานในแต่ละส่วนงาน 	2	9.1

จากตารางที่ 35 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 81.8 เห็นว่าควรจัดฝึกอบรมให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการในการประเมินผลงาน นอกจากนี้ ร้อยละ 77.3 เห็นว่าควรมีการทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน และควรมีการทบทวนและปรับปรุงปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

ตารางที่ 36 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมินต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างมาก		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างมาก	
		ร้อยละ		ร้อยละ		ร้อยละ		ร้อยละ
1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ	0	0	7	31.8	15	68.2	0	0
2. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตาม 1. สามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลได้จริง	0	0	7	31.8	15	68.2	0	0
3. การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนประจำปีเหมาะสมแล้ว	0	0	15	68.2	7	31.8	0	0
4. นำผลการประเมินมาใช้พิจารณาในการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ	4	18.2	8	36.3	10	45.5	0	0
5. นำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน	4	18.2	9	40.9	9	40.9	0	0
6. นำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน	4	18.2	13	59.1	5	22.7	0	0
7. ฝ่ายบุคคลส่วนกลาง (สายทรัพยากรบุคคล) เป็นผู้รับผิดชอบ โดยตรงในการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในทุกหน่วย	2	9.1	15	68.2	5	22.7	0	0
8. ประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง	2	9.1	7	31.8	9	40.9	4	18.2
9. แบบฟอร์มและวิธีการประเมินผลที่ระบุในแบบฟอร์ม ที่ใช้อยู่ขณะนี้เหมาะสมแล้ว	0	0	13	59.1	9	40.9	0	0
10. วิธีการประเมินผลที่ใช้อยู่ในขณะนี้ให้ความยุติธรรมแก่ผู้รับการประเมินดีแล้ว	0	0	10	45.5	11	50.0	1	4.5
11. ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้พิจารณา ผลการประเมินอีกครั้งหนึ่ง	0	0	22	100.0	0	0	0	0

ตารางที่ 36 (ต่อ) ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมินต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างมาก		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างมาก	
		ร้อยละ		ร้อยละ		ร้อยละ		ร้อยละ
12. แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ	4	18.2	13	59.1	5	22.7	0	0
13. ถ้าผู้รับการประเมินทราบผลการประเมิน จะช่วยให้ผู้ถูกประเมินพัฒนาตัวเองดี	2	9.1	15	68.2	5	22.7	0	0
14. การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้รับการประเมินและผู้ประเมินเสมอ	0	0	9	40.9	11	50.0	2	9.1
15. การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานเสมอ	0	0	7	31.8	13	59.1	2	9.1

จากตารางที่ 36 เป็นการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประเมินเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ปรากฏผล ดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคล

จากแบบสอบถามข้อ 1 และ 2 พบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ยังไม่มีประสิทธิภาพและไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคลได้จริง กล่าวคือ ผู้ประเมินร้อยละ 68.2 ไม่เห็นด้วยว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ มีประสิทธิภาพ และผู้ประเมินร้อยละ 68.2 ไม่เห็นด้วยว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือสามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคลได้จริง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแบบสอบถามข้อ 3, 4, 5 และ 6 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 77.3 เห็นด้วยกับการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน ร้อยละ 68.2 เห็นด้วยกับการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนประจำปี ร้อยละ 59.1 เห็นด้วยกับการนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน และร้อยละ 54.5 เห็นด้วยกับการนำผลการประเมินมาใช้พิจารณาในการโยกย้ายพนักงาน ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้รับผิดชอบในการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแบบสอบถามข้อ 7 พบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่ร้อยละ 77.3 เห็นด้วยกับการให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้รับผิดชอบในการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแบบสอบถามข้อ 8 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 59.1 ไม่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบฟอร์มและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแบบสอบถามข้อ 9 และ 10 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 59.1 เห็นว่าแบบฟอร์มการประเมินผลที่ใช้อยู่ในขณะนี้เหมาะสมแล้ว แต่ผู้ประเมินร้อยละ 54.5 ไม่เห็นด้วยว่าวิธีการประเมินผลที่ใช้อยู่ในขณะนี้ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปเป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

จากแบบสอบถามข้อ 11 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 100 เห็นด้วยกับการให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปเป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแจ้งผลการประเมิน

จากแบบสอบถามข้อ 12 และ 13 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 77.3 เห็นด้วยว่าควรแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบ และร้อยละ 77.3 เห็นด้วยว่าถ้าผู้รับการประเมินทราบผลการประเมินจะทำให้เขาพัฒนาตนเองได้ดีขึ้น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบประเมินผลมาใช้ในหน่วยงาน

จากแบบสอบถามข้อ 14 และ 15 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 59.1 ไม่เห็นด้วยว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้รับการประเมินและผู้ประเมินเสมอ และมีผู้ประเมินร้อยละ 68.2 ที่ไม่เห็นด้วยว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานเสมอ

ข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรแยกตามชั้นของพนักงานเพราะหากประเมินรวมกันผู้อาวุโสจะได้เปรียบเพราะมีประสบการณ์มากกว่า นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรแบ่งโควต้าให้ส่วนงานต่าง ๆ ตามประโยชน์หรือผลงานที่ส่วนงานนั้น ๆ ทำ มากกว่าแบ่งโควต้าตามจำนวนพนักงาน
2. บังคับบางตัวไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ จึงควรมหาโมเดลที่เหมาะสมที่สุดเพื่อเป็นตัวแทนในการวัด และควรแยกบังคับที่วัดค่าได้และวัดค่าไม่ได้ออกจากกันเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งสององค์กร
3. ก่อนนำระบบใด ๆ มาใช้ควรได้ทำการศึกษาและทดสอบพร้อมทั้งแก้ไขปัญหาดังกล่าวเพื่อไม่ต้องมีการปรับเปลี่ยนทุกปี อันจะก่อให้เกิดความสับสนทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
4. ควรนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ย้ายงาน หรือใช้ในการพัฒนาพนักงานให้มากขึ้น และควรใช้ควบคู่กับการประเมินศักยภาพของพนักงานด้วย
5. ในทางปฏิบัติผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรใช้การสื่อสาร 2 ทางให้มากขึ้นเพื่อลดความขัดแย้งและปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.2 ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะของผู้รับการประเมินต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ โดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน

183 คน

ตารางที่ 37 แสดงจำนวนผู้รับการประเมินที่ได้รับการอบรมหรือได้รับฟังการ
ชี้แจงเกี่ยวกับการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้

ผู้รับการประเมินที่ได้รับการอบรมหรือได้รับฟังการชี้แจงเกี่ยวกับการนำ ระบบประเมินผลมาใช้	จำนวน	ร้อยละ
เคย	164	89.6
ไม่เคย	19	10.4
รวม	183	100

จากตารางที่ 37 พบว่า พนักงานหรือผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 89.6 เคย
ได้รับการอบรมหรือได้รับฟังการชี้แจงเกี่ยวกับการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ มีเพียง
ร้อยละ 10.4 เท่านั้น ที่ไม่เคยได้รับการอบรมหรือรับฟังการชี้แจงเกี่ยวกับเรื่องนี้

ตารางที่ 38 แสดงความเห็นเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบประเมิน
การปฏิบัติงานให้แก่ผู้รับการประเมิน

องค์กรควรจะจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบประเมินผลฯ ให้แก่ผู้รับการ ประเมิน	จำนวน	ร้อยละ
ควร	126	68.9
ไม่ควร	57	31.1
รวม	183	100

จากตารางที่ 38 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 68.9 เห็นด้วยว่าองค์กรควรจัดฝึ
อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้รับการประเมิน โดยมีเหตุผลรว
บรวมได้ดังนี้

- เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้รับการประเมินและผู้ประเมิน
- เพื่อให้พนักงานเข้าใจปัจจัยที่องค์กรใช้ในการประเมินผลและสิ่งที่องค์กรต้องการให้
พนักงานปฏิบัติ
- เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับในหลักการเบื้องต้นร่วมกันในระดับหนึ่ง
- ในกระบวนการฝึกอบรม ควรเปิด โอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เพื่อปรับ
ปรุงวิธีการประเมินผลร่วมกัน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- เพื่อลดความสับสนและเป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติตาม ได้ถูกต้อง

ตารางที่ 39 แสดงความเห็นเกี่ยวกับผู้ที่ควรทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ที่ควรทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	150	82.0
2. เพื่อนร่วมงาน	60	32.8
3. พนักงานประเมินตัวเอง	68	37.2
4. แผนกการพนักงาน	16	8.7
5. ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา	62	33.9
6. ลูกค้าหรือผู้มาติดต่องาน	38	20.8
7. ผู้บังคับบัญชาจากหลายทีม หลายส่วน หรือหลายฝ่ายร่วมกัน	36	19.7
8. ผู้ประเมินหลายกลุ่มร่วมกัน	24	13.1

จากตารางที่ 39 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 82.0 เห็นด้วยที่จะให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 37.2 เห็นด้วยที่จะให้พนักงานประเมินตัวเอง และร้อยละ 33.9 เห็นด้วยที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 40 แสดงความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. จัดฝึกอบรมให้ผู้รับการประเมินเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการในการประเมินผลงาน	94	51.4
2. ทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน	88	48.1
3. ทบทวนและปรับปรุงปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	110	60.1
4. การเปลี่ยนแปลงจำนวนครั้งในการประเมินผลในรอบหนึ่งปี	30	16.4
5. การปรับปรุงแบบฟอร์มและวิธีการประเมินผล	56	30.6
6. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ให้มากยิ่งขึ้น	66	36.1

จากตารางที่ 40 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 60.1 เห็นว่าควรจะมีการทบทวนและปรับปรุงปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้รับการประเมินร้อยละ 51.4 เห็นด้วยที่จะให้มีการจัดฝึกอบรมให้ผู้รับการประเมินเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการในการประเมินผลงานและร้อยละ 48.1 เห็นว่าควรจะมีการทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 41 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้รับการประเมินต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
งานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างมาก		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างมาก	
		ร้อยละ		ร้อยละ		ร้อยละ		ร้อยละ
1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ	4	2.2	78	42.6	79	43.2	22	12.0
2. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตาม 1. สามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลได้จริง	5	2.7	75	41	86	47.0	17	9.3
3. การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนประจำปีเหมาะสมแล้ว	5	2.7	98	53.6	65	35.5	15	8.2
4. นำผลการประเมินมาใช้พิจารณาในการโยกย้ายพนักงาน ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ	24	13.1	99	54.1	50	27.3	10	5.5
5. นำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน	30	16.4	98	53.6	45	24.5	10	5.5
6. นำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน	26	14.2	118	64.5	33	18.0	16	3.3
7. ฝ่ายบุคคลส่วนกลาง (สายทรัพยากรบุคคล) เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในทุกหน่วย	12	6.6	104	56.8	49	26.8	18	9.8
8. ประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง	13	7.1	96	52.5	46	25.1	28	15.3
9. แบบฟอร์มและวิธีการประเมินผลที่ระบุในแบบฟอร์ม ที่ใช้อยู่ขณะนี้เหมาะสมแล้ว	4	2.2	101	55.2	54	29.5	24	13.1
10. วิธีการประเมินผลที่ใช้อยู่ในขณะนี้ให้ความยุติธรรมแก่ผู้รับการประเมินดีแล้ว	4	2.2	69	37.7	81	44.3	29	15.8
11. ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้พิจารณา ผลการประเมินอีกครั้งหนึ่ง	13	7.1	131	71.6	30	16.4	9	4.9

ตารางที่ 41 (ต่อ) ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้รับการประเมินต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างมาก		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างมาก	
		ร้อยละ		ร้อยละ		ร้อยละ		ร้อยละ
12. แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ	67	36.6	96	52.5	17	9.3	3	1.6
13. ถ้าผู้รับการประเมินทราบผลการประเมิน จะช่วยให้ผู้รับการประเมินพัฒนาตัวเองดี	35	19.1	11 4	62.3	30	16.4	4	2.2
14. การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้รับการประเมินและผู้ประเมินเสมอ	38	20.8	67	36.6	60	62.8	18	9.8
15. การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานเสมอ	32	17.5	68	37.2	67	36.6	16	8.7

จากตารางที่ 41 เป็นการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับการประเมินเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ปรากฏผล ดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคล

จากแบบสอบถามข้อ 1 และ 2 พบว่า ผู้รับการประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ยังไม่มีประสิทธิภาพและไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคลได้จริง กล่าวคือ ผู้รับการประเมิน ร้อยละ 55.2 ไม่เห็นด้วยว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือมีประสิทธิภาพ และผู้รับการประเมินร้อยละ 56.3 ไม่เห็นด้วยว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือสามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคลได้จริง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแบบสอบถามข้อ 3, 4, 5 และ 6 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 78.7 เห็นด้วยกับการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานร้อยละ 70.0 เห็นด้วยกับการนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานร้อยละ 67.2 เห็นด้วยกับการนำผลการประเมินมาใช้พิจารณาในการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ และร้อยละ 56.3 เห็นด้วยกับการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนประจำปี

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้รับผิดชอบในการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแบบสอบถามข้อ 7 พบว่า ผู้รับการประเมินส่วนใหญ่ร้อยละ 63.4 เห็นด้วยกับการให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้รับผิดชอบในการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแบบสอบถามข้อ 8 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 59.6 เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบฟอร์มและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแบบสอบถามข้อ 9 และ 10 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 57.4 เห็นว่าแบบฟอร์มการประเมินผลที่ใช้อยู่ในขณะนี้เหมาะสมแล้ว แต่ผู้รับการประเมินร้อยละ 60.1 ไม่เห็นด้วยว่าวิธีการประเมินผลที่ใช้อยู่ในขณะนี้ให้ความยุติธรรมแก่ผู้รับการประเมิน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปเป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

จากแบบสอบถามข้อ 11 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 78.7 เห็นด้วยกับการให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปเป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแจ้งผลการประเมิน

จากแบบสอบถามข้อ 12 และ 13 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 89.1 เห็นด้วยว่าควรแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบ และร้อยละ 81.4 เห็นด้วยว่าถ้าผู้รับการประเมินรับทราบผลการประเมินจะทำให้เขาพัฒนาตนเองได้ดีขึ้น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบประเมินผลมาใช้ในหน่วยงาน

จากแบบสอบถามข้อ 14 และ 15 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 72.6 ไม่เห็นด้วยว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้รับการประเมินและผู้ประเมินเสมอ แต่มีผู้รับการประเมินร้อยละ 54.7 ที่เห็นด้วยว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานเสมอ

ข้อเสนอแนะของผู้รับการประเมิน

1. ผู้บังคับบัญชาควรจะได้มีการจัดประชุมย่อยขึ้นภายในหน่วยงาน เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่พนักงาน เนื่องจากธนาคารแห่งประเทศไทยอยู่ระหว่างการรื้อปรับระบบงานทำให้พนักงานเกิดความกังวลว่าจะได้รับผลกระทบจากการรื้อปรับระบบงานต่าง ๆ
2. เมื่อมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานแก่ผู้รับการประเมิน ผู้ประเมินควรจะได้มีการให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานผู้นั้นด้วยเนื่องจากในทางปฏิบัติแล้ว ผู้รับการประเมินจะได้รับแจ้งเฉพาะผลคะแนนเป็นส่วนใหญ่
3. ปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรเน้นไปที่การทำงานเป็นทีม มากกว่าจะเน้นที่ผลงานส่วนบุคคล เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีและลดความขัดแย้ง
4. เนื่องจากธนาคารแห่งประเทศไทย อยู่ระหว่างการรื้อปรับระบบงาน เพื่อให้ได้ระบบที่ดีเป็นมาตรฐานของธนาคารฯ ต่อไป ดังนั้น ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน จึงควรเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้ระบบงานต่าง ๆ ของธนาคารฯ ประสบผลสำเร็จต่อไป