



บทที่ ๔

บทสรุปและ เสนอแนะ

ในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ การจัดทำการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถือเป็นนโยบายหนึ่งของธนาคาร และยังมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคารอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดเครื่องมือ วิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ประกอบกับมีการติดตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นเรื่องที่จำเป็น แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ไม่ใช่เป็นเพราะการใช้เครื่องมือ วิธีการและเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสมเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มักจะเป็นปัญหาที่เกิดจาก "ตัวบุคคล" ที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาทิเช่น ผู้บริหารชั้นสูง ไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา ที่เป็นผู้ประเมิน ขาดความรู้ ความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงาน ที่เป็นผู้ถูกประเมินมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน สภาพแรงงาน ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ฝ่ายบุคคล ไม่เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จากปัญหาดังกล่าวนี้ย่อมจะทำให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประสบกับความล้มเหลว และไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ทั้งยังเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากรขององค์กรอีกด้วย

ดังนั้น ในบทนี้ ผู้เขียนจึงกล่าวถึงผลสรุปจากการวิเคราะห์ ปัญหาและข้อเสนอแนะ อันจะเป็นประโยชน์ต่อธนาคารพาณิชย์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## สรุปผลการวิเคราะห์

### ๑. วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ ๔ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ทั้งหมดได้ตั้งวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี

### ๒. แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๑ จากตารางที่ ๑๑ พบว่า ธนาคารขนาดใหญ่จะมีจำนวนรูปแบบของแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ ธนาคารขนาดเล็ก และธนาคารขนาดกลาง ตามลำดับ ดังนั้น ในธนาคารที่ใช้แบบฟอร์มเพียงแบบเดียวหรือไม่ก็แบบ จะใช้เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น ทำให้ผลการประเมินที่ได้ไม่น่าเชื่อถือ เนื่องจากตัวเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการประเมินผลมีมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ซึ่งไม่เหมาะกับพนักงานในบางระดับ และก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมกับพนักงานผู้ถูกประเมินอีกด้วย ทั้งนี้เพราะแบบฟอร์มที่ใช้ไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร

๒.๒ จากตารางที่ ๑๒ พบว่า แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานที่ธนาคารพาณิชย์ใช้นั้น มีลักษณะเป็นในรูปแบบของตารางทั้งหมด แต่ก็มีบางธนาคารพาณิชย์ที่ใช้ในรูปแบบของการบรรยายผลงานประกอบด้วย ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินที่ได้ไม่น่าเชื่อถือขึ้น เนื่องจากตัวเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแบบฟอร์มในรูปแบบของตาราง ไม่ครบถ้วนตามความต้องการของผู้ประเมิน ผู้ประเมินก็สามารถประเมินเพิ่มเติมได้ในแบบฟอร์มในรูปแบบของการบรรยายผลงาน

### ๓. เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓.๑ จากตารางที่ ๑๓ พบว่า ในทุกธนาคารพาณิชย์ใช้ คุณภาพงาน ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งก็ตรงกับความคิดเห็นของผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่ที่เห็นว่า เกณฑ์ที่

ควรใช้พิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรจะเป็นผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังตารางที่ ๒๖ และสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ที่เห็นด้วยว่าเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการประเมินผลงานของธนาคารในขณะนี้เหมาะสมดีแล้ว ดังตารางที่ ๕๔-๓๐ จากความคิดของผู้เขียนเห็นด้วยว่า คุณภาพงาน น่าจะเป็นเกณฑ์ที่สำคัญมากที่สุดในการประเมินผลงาน เพราะธุรกิจธนาคารพาณิชย์นั้น เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินเป็นสำคัญ ซึ่งจะมีข้อผิดพลาดไม่ได้ ดังนั้น คุณภาพงานจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นในการพิจารณาประเมินผลงาน แต่การที่ผู้เขียนได้กำหนดสมมุติฐานไว้ว่า ปริมาณของงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากผู้เขียนได้ข้อมูลจากการวิจัยแบบฟอร์มประเมินผลงานของธุรกิจ ๕๐ แห่งในสหรัฐอเมริกา ซึ่งพบว่า ปริมาณงานเป็นปัจจัยที่ธุรกิจนำมาใช้พิจารณาในการประเมินผลงานมากที่สุด คือ ๔๔ แห่ง

๓.๒ จากการวิจัยพบว่า ตัวเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์โดยส่วนใหญ่สามารถแบ่งได้เป็น ๓ ประเภทใหญ่ ๆ คือ เกณฑ์ด้านคุณสมบัติเฉพาะตัวของพนักงาน เกณฑ์ด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเกณฑ์ด้านการบริหารงานของพนักงาน แต่เมื่อพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของการประเมินผลงานด้วยเกณฑ์ทั้ง ๓ ด้านดังกล่าว อาจสรุปได้ดังนี้

#### ข้อดี

- เกณฑ์ด้านคุณสมบัติเฉพาะ และเกณฑ์ด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เหมาะสมที่ใช้ประเมินพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร เพราะ เกณฑ์เหล่านี้ถูกกำหนดโดยอาศัยลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่นั้น เป็นหลักสำคัญ
- เกณฑ์ด้านการบริหารงานของพนักงาน เหมาะสมที่ใช้ประเมินพนักงานระดับบริหาร เพราะตรงกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ

ลลิต ลัชณกร, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" วารสารการบริหารคน :

## ข้อเสีย

- เกณฑ์ด้านการบริหารงานของพนักงาน ไม่เหมาะสมที่ใช้ประเมินพนักงานระดับปฏิบัติการ เพราะถ้าเกณฑ์ด้านนี้ถูกกำหนดใช้พิจารณาพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งไม่มีหน้าที่ในการบริหารงาน ก็จะเป็นการประเมินที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงานผู้ถูกประเมิน

แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า พนักงานจะเป็นระดับเดียวกัน แต่ถ้าลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบแตกต่างกัน เช่น พนักงานในสำนักงานใหญ่ กับพนักงานในสาขา ก็น่าจะมีรายละเอียดของเกณฑ์ในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไป นอกจากนี้ ยังมีบางธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการประเมิน เหมือนกันในทุกพนักงานทุกระดับ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการประเมิน และผลการประเมินที่ได้ไม่น่าเชื่อถือ

๓.๓ จากตารางที่ ๓๒ พบว่า ธนาคารขนาดใหญ่และธนาคารขนาดเล็ก จะมีตัวเกณฑ์ในการประเมินผลงานมากกว่าธนาคารขนาดกลาง ซึ่งแสดงว่า ธนาคารขนาดกลางไม่ค่อยจะมีการพัฒนาและปรับปรุงในเรื่องของตัว เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการประเมินผลงาน

## ๔. วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๔.๑ จากตารางที่ ๑๔ พบว่า วิธีการที่ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่นำมาใช้ในการประเมินผลงาน ก็คือ การให้คะแนนตามมาตราส่วน รองลงมาคือ การเขียนคำบรรยาย และการจัดอันดับ ตามลำดับ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันออกไป โดยแต่ละธนาคารก็ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกวิธีการแตกต่างกัน (ดังตารางที่ ๑๖)

๔.๒ จากตารางที่ ๓๑ พบว่า วิธีการในการประเมินผลงานของธนาคารแต่ละขนาด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

#### ๕. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

จากการวิจัยพบว่า มีบางธนาคารพาณิชย์ที่ไม่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงว่า การประเมินผลงานไม่เป็นธรรมกับผู้ถูกประเมิน เพราะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินไม่ได้มีมาตรฐานที่ตรงกัน และในธนาคารพาณิชย์ที่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ก็มักจะ เป็นอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยากที่จะกำหนดออกมาในรูปของปริมาณ โดยมากแล้วจะเป็นในรูปของคุณภาพมากกว่า

#### ๖. ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการวิจัยพบว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีการประเมินผลงานปีละครั้ง แต่จากตารางที่ ๒๗ ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่เห็นว่า ควรจะมีการประเมินผลงานอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง ซึ่งผู้เขียนมีความคิดว่า การที่ธนาคารพาณิชย์มีการประเมินผลงานปีละครั้งนั้น จะทำให้ผลการประเมินที่ได้ไม่ใช่ประเมินจากผลงานตลอดปีของพนักงาน ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินมักจะ เริ่มสนใจผลงานของพนักงานเมื่อต้องส่งผลการประเมินให้แก่ฝ่ายการพนักงาน และผู้ถูกประเมินก็มักจะขยันงาน เมื่อรู้ว่าอยู่ช่วงประเมินผลงาน ดังนั้น ผลการประเมินที่ได้จึงไม่เป็นธรรมกับพนักงานที่ขยันงาน และมีผลงานดีตลอดทั้งปี

#### ๗. การชี้แจงเกี่ยวกับแบบแสดงลักษณะงาน

จากการวิจัยพบว่า ธนาคารส่วนใหญ่ชี้แจงเกี่ยวกับแบบแสดงลักษณะงานของพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานทราบถึงงานที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้น มีอะไรบ้างอย่างถูกต้อง แต่บางธนาคารพนักงานไม่ได้รับการชี้แจงอย่างถูกต้อง ทำให้พนักงานเองเข้าใจว่าตนทำงานครบถ้วนแล้ว แต่ผลการประเมินออกมาไม่ดี และผู้ประเมินก็เช่นกันที่ไม่ทราบถึงงานที่ผู้ถูกประเมินรับผิดชอบอยู่ในขอบข่ายแค่ไหน ก็จะทำให้การประเมินไม่มีมาตรฐาน และผลประเมินที่ได้ไม่น่าเชื่อถือ

## ๘. การแจ้งผลการประเมิน

๘.๑ จากการวิจัยพบว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มักจะมีการแจ้งผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ทราบเท่านั้น แต่ไม่มีการแจ้งผลการประเมิน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้รู้ถึงข้อดีและข้อเสียของตนเอง เพื่อปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้เพราะเกรงว่า พนักงานผู้ถูกประเมินเมื่อทราบถึงรายละเอียดของผลประเมิน อาจจะไม่พอใจ ซึ่งจะทำให้เสียความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้

๘.๒ จากการวิจัยพบว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้อุทธรณ์ผลการประเมินอย่างเป็นทางการ เมื่อเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง ก็ทำให้ผู้ประเมินไม่ได้มีโอกาสที่จะทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมิน และทำความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ถูกประเมินก็เกรงว่า เมื่ออุทธรณ์แล้วจะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจ และมีอคติกับผู้ถูกประเมินเพิ่มขึ้นอีกด้วย

## ๙. การติดตามผลการประเมิน

จากการวิจัยพบว่า ธนาคารพาณิชย์ยังไม่มีการติดตามผลการประเมินอย่างจริงจัง เพื่อปรับปรุงระบบการประเมินผลงานให้ดียิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่บางธนาคารได้ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานนานกว่า ๕ ปี ซึ่งแสดงว่า ไม่ได้มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการประเมินผลงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะธนาคารที่มีแบบฟอร์มเพียงรูปแบบเดียว และใช้มานานหลายปี ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินที่ได้ไม่น่าเชื่อถือ ทั้งนี้เพราะในหลายปีที่ผ่านมา ลักษณะงานต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป และมีการขยายงานมากขึ้นไปอีก

### ๑๐. ทัศนคติของผู้ถูกประเมินต่อระบบประเมินผลงาน

จากตารางที่ ๒๑ พบว่า ผู้ถูกประเมินมีทัศนคติที่ดีต่อระบบประเมินผลงานในทุกประเด็น แต่จะมีทัศนคติที่ไม่ดีในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาไม่มีการชี้แจงเพื่อแนะนำวิธีการทำงาน และแก้ไขข้อบกพร่อง หลังจากมีการประเมินผลงานแล้ว ซึ่งแสดงว่า พนักงานผู้ถูกประเมินมีความต้องการให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมิน เพื่อชี้แจงข้อบกพร่อง

จากตารางที่ ๒๔ และจากตารางที่ ๓๐ พบว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้ถูกประเมิน หรือผู้ประเมิน ทั้งธนาคารขนาดใหญ่ ธนาคารขนาดกลาง ธนาคารขนาดเล็ก มีความคิดเห็นที่ดีต่อระบบการประเมินผลงานในทุก ๆ ประเด็น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลงาน ทั้งนี้เพราะการจัดทำการประเมินผลงานจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกับบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระบบการประเมินผลงานว่า จะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จเพียงใด

#### ๑๑. ความรู้ความเข้าใจของผู้ถูกประเมินต่อระบบประเมินผลงาน

จากตารางที่ ๒๒ พบว่า ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลงาน ซึ่งแสดงว่า การประเมินผลงานเป็นไปอย่างมีระบบแบบแผน แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานทราบในลักษณะกว้าง ๆ เท่านั้น เช่น พนักงานทราบว่า การประเมินผลงานพิจารณาจากเกณฑ์อะไร ก็เป็นเพียงกว้าง ๆ ไม่ทราบละเอียดของเกณฑ์ ทั้งนี้เพราะในธนาคารพาณิชย์ถือว่าแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานเป็นเอกสารลับ ดังนั้น จึงมีเพียงฝ่ายการพนักงานที่เกี่ยวข้องและผู้ทำการประเมิน ทราบถึงรายละเอียดของเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการประเมินเท่านั้น นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ที่ผู้ประเมินให้ผู้ถูกประเมินประเมินตัวเอง หรือให้เห็นผลประเมินของตัวเอง จึงอาจจะทราบถึงเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้พิจารณาในการประเมินผลงาน

#### ๑๒. ข้อผิดพลาดในการประเมินผลงาน

จากการวิจัยพบว่า ข้อผิดพลาดในการประเมินผลงานนั้น เกิดจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง แม้ว่าธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ได้กำหนดให้มีผู้ประเมิน ๒ คน คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป แต่ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะลงความเห็นคล้อยตามความเห็นของผู้ประเมินครั้งแรก ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจึงมีอิทธิพลต่อผลการประเมินของพนักงานผู้ถูกประเมินเป็นอย่างมาก จึงก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการประเมินผลงานขึ้น ดังนี้

- การมีสมมุติฐานที่ผิด ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ มีความรู้สึกว่าการประเมินโดยสัญญาความก็เพียงพอแล้ว

- การประเมินผลงานเป็นไปตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า ไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานตลอดงวดของการดำเนินงานนั้น

- การประเมินที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง เนื่องจากเกรงจะเสียความสัมพันธ์กับลูกน้อง หรือมีอคติส่วนตัวกับลูกน้อง

- การประเมินโดยให้คะแนนปานกลางหมด ทำให้ผลการประเมินไม่มีความหมาย

- การปล่อยและกตคะแนของผู้ประเมินแต่ละคนแตกต่างกันไป

- การเขียนผลการประเมินในลักษณะคลุมเครือ ทำให้การวิเคราะห์ผลการประเมินอาจผิดพลาดได้

#### ข้อเสนอแนะ

๑. ควรพิจารณาของแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานให้ครอบคลุมโดยจำแนกตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน และตามระดับตำแหน่งหน้าที่งาน ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้มีการกำหนดรูปแบบและตัวเกณฑ์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ เหล่านั้น ทำให้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือ และมีความเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินมากขึ้น

๒. ธนาคารพาณิชย์ที่ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงาน (ในปัจจุบันนี้) นานเกินกว่า ๕ ปี ควรจะได้มีการพัฒนา ปรับปรุง รูปแบบและตัวเกณฑ์ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การประเมินทันสมัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานของพนักงาน ทั้งยังเป็นการสร้างเสริมและรักษาพนักงาน



๓. ธนาคารพาณิชย์ควรจะให้ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินผล และผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินมีส่วนร่วมและรับรู้ร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานกรณีที่เป็นไปได้ เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับและความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และเมื่อกำหนดมาตรฐานอย่างไรแล้ว ธนาคารสมควรแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ การเปิดเผยเกณฑ์ที่ใช้วัดผลงานในแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงาน ก่อนที่จะทำการประเมิน เป็นวิธีที่ดีในการแจ้งมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ นอกจากนี้ให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานได้แล้ว ยังใช้ในการปรับปรุงแก้ไขตนเองอีกด้วย

๔. ธนาคารพาณิชย์ควรมีการประเมินผลงานอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง เพื่อจะทำให้

- ผู้ถูกประเมินได้เรียนรู้ถึงข้อผิดพลาดในการทำงาน
- ผู้ถูกประเมินได้รู้ถึงมาตรฐานในการทำงานของตัวเอง
- ผู้ถูกประเมินขยันงานตลอดปี
- ผู้ประเมินให้ความสนใจกับลูกน้องมากขึ้น
- ผลการประเมินที่ได้นำเชื่อถือมากขึ้น

๕. ควรกำหนดให้มีผู้ประเมินผลงานของพนักงานมากกว่า ๑ คน โดยให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ๑ คน และผู้บังคับบัญชาในระดับเดียวกัน ซึ่งมีส่วนงานเกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินอีก ๑ คน และผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปอีก ๑ คน เป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลงานคนละชุดกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ประเมินแต่ละคนประเมินอย่างอิสระ ซึ่งวิธีนี้จะช่วยลดข้อผิดพลาดและอคติในการประเมินผลงานที่เกิดจากผู้ประเมินลงได้

๖. ควรมีการชี้แจงเกี่ยวกับแบบแสดงลักษณะงานของพนักงาน ให้พนักงานได้รู้และเข้าใจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เพื่อจะได้มีความเข้าใจในลักษณะงานที่ตรงกัน การประเมินผลงานจะได้มีมาตรฐานมากขึ้น

๗. ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบเพื่อพัฒนาตนเอง โดยให้ผู้ประเมินใช้วิธีการหาหรือผลประเมินที่นุ่มนวล โดยการชมส่วนที่ดีก่อน แล้วจึงติในข้อบกพร่องอย่างมีเหตุผล

๘. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อไม่เห็นด้วยกับการประเมิน เพื่อจะได้มีโอกาสได้ทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดีกว่าที่จะเกิดความไม่พอใจกัน ซึ่งจะทำให้เสียความสัมพันธ์กัน และมีผลกระทบต่อผลงานที่ออกมา แต่อย่างไรก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน ฝ่ายการพนักงาน และผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ในกรณีแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย