



บทที่ ๓

การวิเคราะห์ วิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ไทย

ธนาคารพาณิชย์มีการดำเนินงานธุรกิจที่มีลักษณะคล้าย ๆ กันทุกธนาคาร และมีการกำหนดอัตราสูงสุดสำหรับการบริการทางการเงินที่จะจ่าย หรือ เรียกเก็บจากลูกค้าในอัตราเดียวกัน ต่างกันในด้านบริการลูกค้าเท่านั้น ดังนั้น แต่ละธนาคารจึง เน้นในการพัฒนาและปรับปรุงด้านดังกล่าวนี้เพื่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจระหว่างธนาคาร และปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จได้ ก็คือ พนักงานของธนาคารนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในธนาคาร เพราะถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลที่จะทำให้ทราบข้อสรุปว่า องค์การสมควรจะดำเนินการ เกี่ยวกับการพนักงานแต่ละบุคคลในลักษณะเช่นไร ทั้งนี้ เพื่อจะให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานดียิ่งขึ้น ผลจากการประเมินดังกล่าวยังสามารถนำมาปรับปรุงด้านการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ได้อีก เช่น การสรรหา การบรรจุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาขึ้นเงินเดือน และการพัฒนาพนักงาน เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอย่างเป็นรูปแบบ เพื่อให้องค์การได้เห็นถึงสมรรถภาพกำลังคนของส่วนรวม และของแต่ละบุคคลว่ามีลักษณะเช่นไร ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งส่วนรวมและหน่วยย่อย เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค รวมทั้ง เพื่อหาวิธีให้การดำเนินการขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การประเมินผลงานในแต่ละธนาคารซึ่งมีขนาดต่างกัน ก็จะแตกต่างกันไปตามโครงสร้างและการจัดแบ่งสายงานของแต่ละธนาคาร

การวิเคราะห์โครงสร้างการจัดแบ่งสายงานของธนาคารพาณิชย์

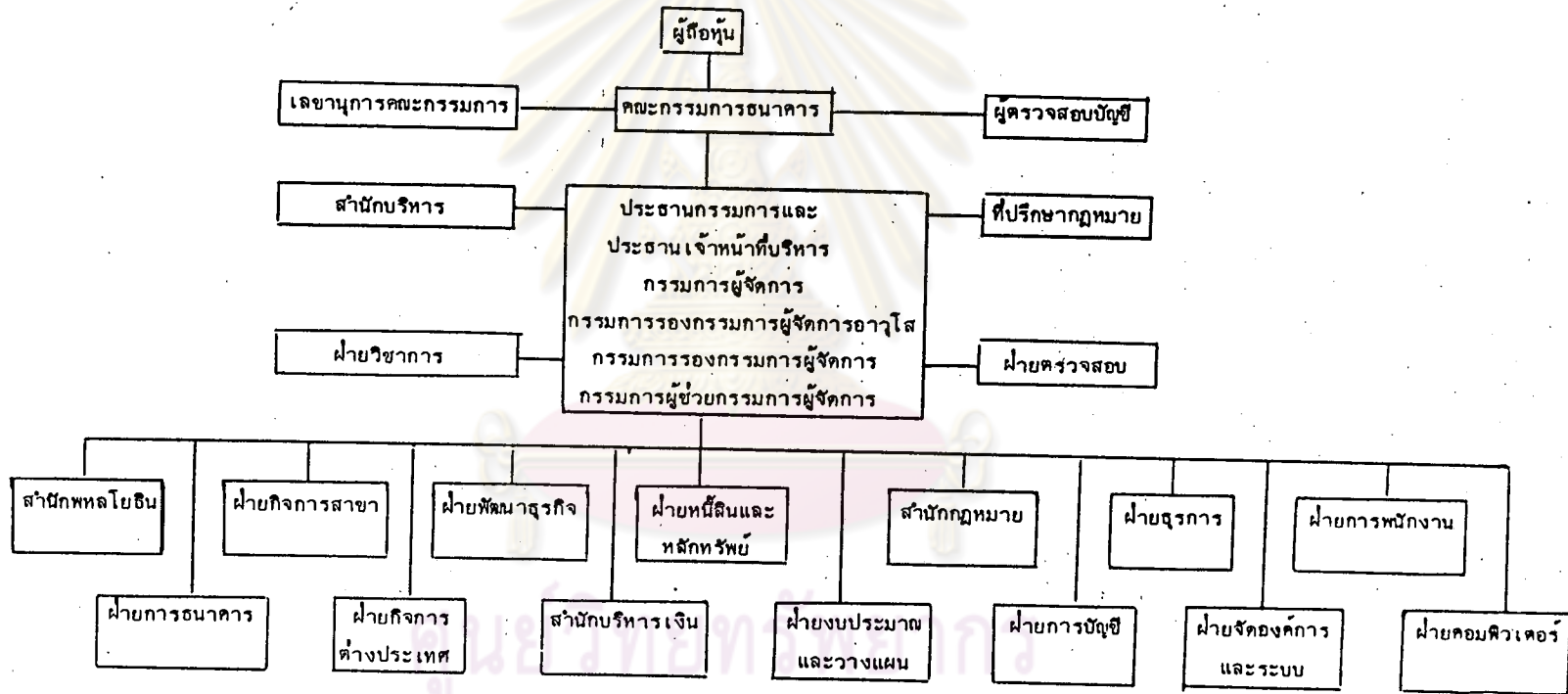
ในการศึกษาถึงหลักการและวิธีการประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยได้แบ่งธนาคารพาณิชย์ออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ ธนาคารขนาดใหญ่ ธนาคารขนาดกลาง และธนาคารขนาดเล็ก จากการศึกษาธนาคารพาณิชย์ทั้ง ๓ กลุ่มตัวอย่างพบว่า โครงสร้างการจัดแบ่งสายงานของธนาคารแต่ละกลุ่มมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เนื่องจากธนาคารพาณิชย์

แต่ละแห่งมีการดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน แต่ต่างกันที่ธนาคารพาณิชย์จะมีการแบ่งหน่วยงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ มากน้อยตามขนาดของธนาคาร คือ ธนาคารที่มีขนาดใหญ่กว่า จะมีหน่วยงานมากกว่าธนาคารที่มีขนาดเล็กกว่า ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะธนาคารที่มีขนาดใหญ่กว่านั้นมีปริมาณงานที่มากกว่า และขอบเขตของงานที่กว้างกว่า จึงจำเป็นต้องแบ่งสายงานให้แยกย่อยออกไป เพื่อความคล่องตัวและสะดวกในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของธนาคาร ดังแผนภูมิที่ ๑ ๒ ๓ แสดงโครงสร้างการจัดแบ่งสายงานของธนาคารขนาดใหญ่ ธนาคารขนาดกลาง และธนาคารขนาดเล็ก โครงสร้างของธนาคารจากแผนภูมิ สามารถชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการประเมินผลงานโดยมีภูมิหลังหลักการและวิธีการแตกต่างกันออกไป



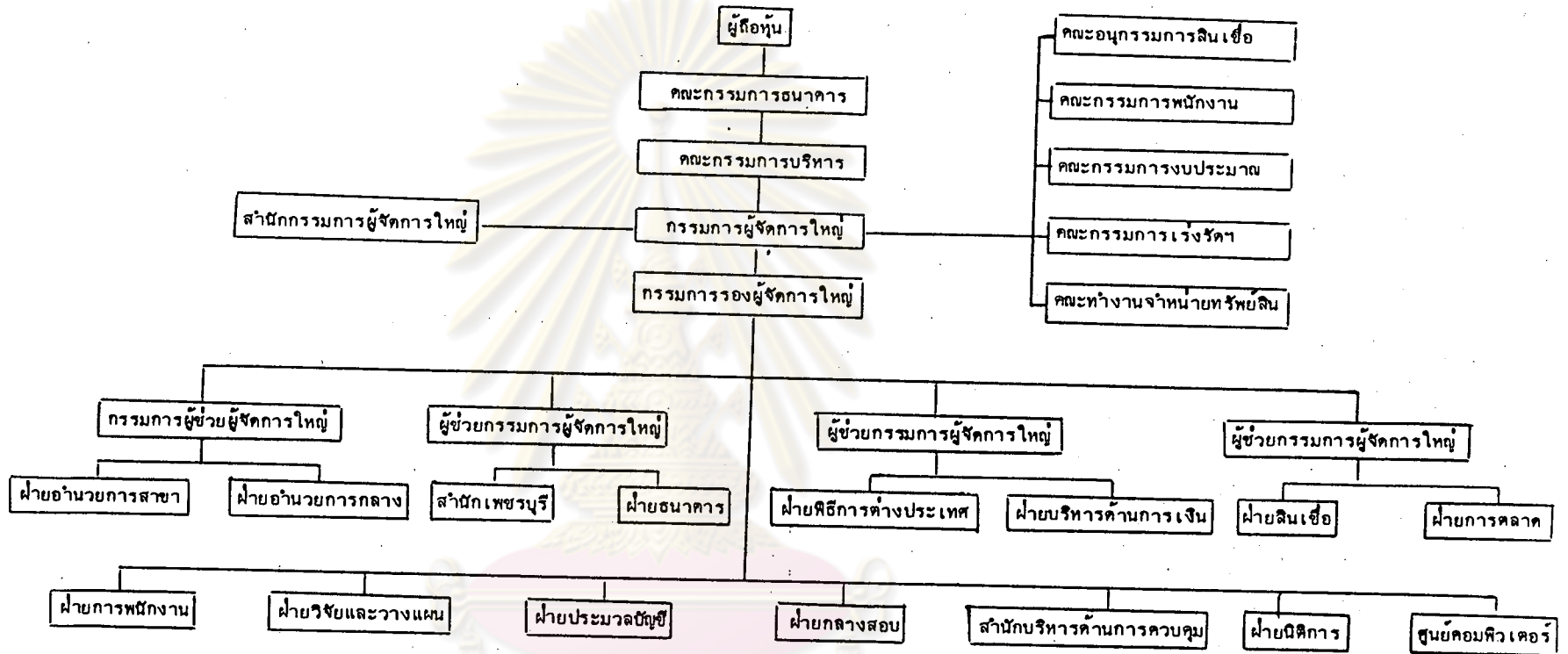
คณบดีวิทยาลัยบริหาร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ ๑ แสดงโครงสร้างการจัดแบ่งสายงานของธนาคารขนาดใหญ่



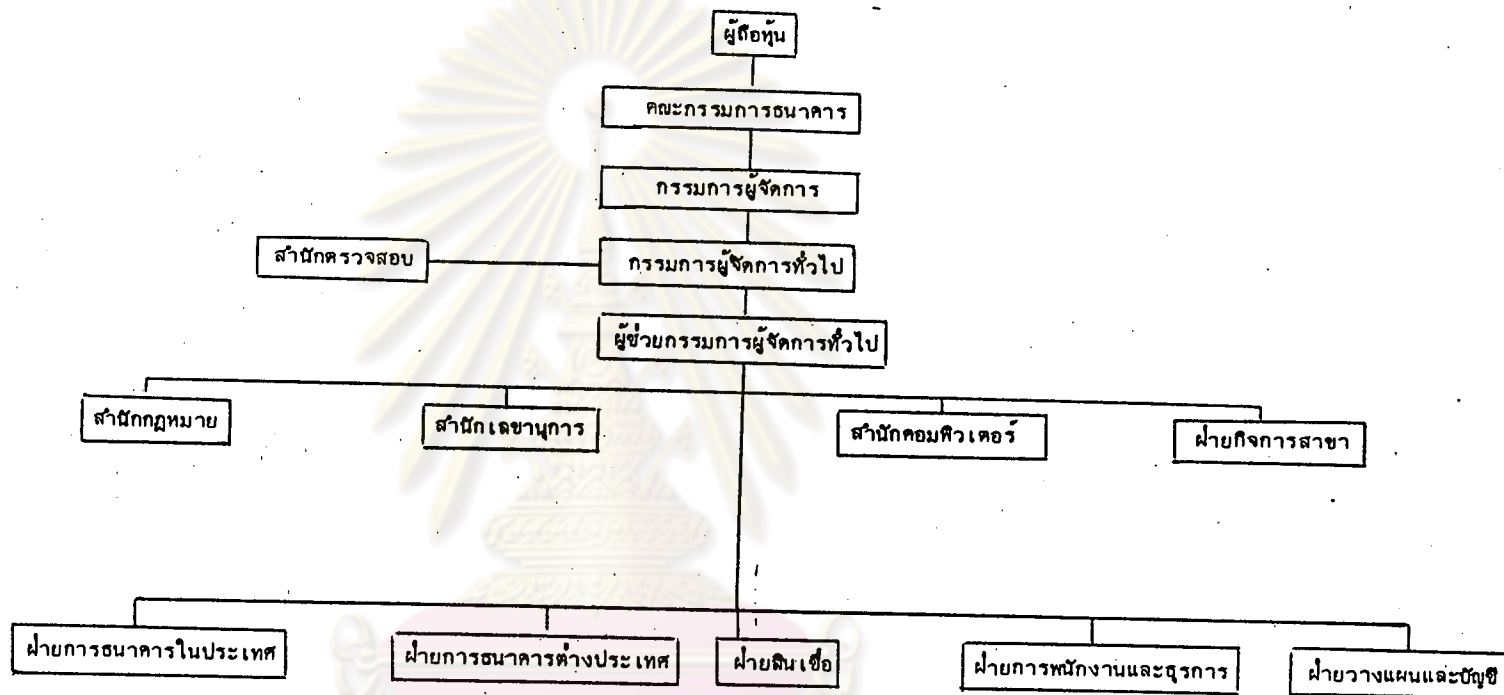
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ ๒ แสดงโครงสร้างการจัดแบ่งสายงานของธนาคารชานกลาง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ ๓ แสดงโครงสร้างการจัดแบ่งสายงานของธนาคารขนาดเล็ก



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ ภูมิหลัง หลักการและวิธีการประเมินผลปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ไทย

จากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารฝ่ายการพนักงานของธนาคารพาณิชย์ทั้ง ๓ กลุ่ม คือ ธนาคารขนาดใหญ่ ธนาคารขนาดกลาง และธนาคารขนาดเล็ก อาจสรุปถึงหลักการ และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังต่อไปนี้

๑. ภูมิหลังของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ทั้ง ๓ กลุ่ม ได้เกิดขึ้นเป็นเวลานานแล้ว แต่ในระยะแรกที่ตั้งธนาคารใหม่ ๆ นั้น ธนาคารยังไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลงาน ตลอดทั้งการประเมินผลงานก็ยังมีลักษณะที่ไม่เป็นระบบนัก ต่อมาเมื่อธุรกิจธนาคารเจริญเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ มีปริมาณงานและหน่วยงานเพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องมีพนักงานมากขึ้นตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้เอง จึงเริ่มเห็นความสำคัญของการประเมินผลงานและมีบทบาทมากขึ้นในธนาคาร มีการจัดตั้งเป็นระบบอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดกฎระเบียบและแบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการประเมินผลงาน มีเกณฑ์ในการพิจารณาเพิ่มมากขึ้น และแตกต่างกันไปตามตำแหน่งหน้าที่งานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อความ เป็นธรรม ต่อพนักงานในการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพให้แก่พนักงานอีกด้วย ดังนั้น หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนี้จึงถือเป็นงานหนึ่งรวมอยู่ในฝ่ายการพนักงานของธนาคาร และถือว่าการประเมินผลงานนั้น เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลในธนาคารพาณิชย์จนกระทั่งทุกวันนี้

จากการสัมภาษณ์พบว่า ในธนาคารขนาดใหญ่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้ใช้แบบฟอร์มและ เกณฑ์ในการประเมินผลงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้มาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี และบางแห่งใช้มานานถึง ๑๐ ปี ในธนาคารขนาดกลางที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ใช้แบบ- ฟอร์มและ เกณฑ์ในการประเมินผลงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้มาแล้วไม่น้อยกว่า ๑-๒ ปี และบาง แห่งใช้มานานถึง ๑๗ ปี ในธนาคารขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ใช้แบบฟอร์มและ เกณฑ์ ในการประเมินผลงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้มาแล้วไม่น้อยกว่า ๒-๕ ปี จะเห็นได้ว่า แบบฟอร์ม

สำหรับการประเมินผลงานที่ใช้มานานเกินกว่า ๕ ปีนั้น ตามหลักวิชาพฤติกรรมศาสตร์แล้ว บุคคลย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ในช่วง ๕-๑๐ ปี สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปมาก น่าจะได้มีการปรับปรุงแบบฟอร์มและเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในธนาคารพาณิชย์ที่ใช้แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานมานานถึง ๑๐ และ ๑๗ ปี

๒. นโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่กำหนดนโยบายที่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงาน เป็นไปแนวทางเดียวกัน ทั้งในสำนักงานใหญ่ สำนักงานเขต/ภาค สาขา ในกรุงเทพฯ และสาขาต่างจังหวัด จะต่างกันบ้างกรณีที่บางธนาคารมีแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานสำหรับสาขา แตกต่างไปจากที่ใช้สำหรับสำนักงานใหญ่เท่านั้น อย่างไรก็ตาม พบว่าในธนาคารพาณิชย์ไม่ว่าจะเป็นขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก มีนโยบายหลักให้มีการประเมินผลงานของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ทั้ง ๓ ขนาด ๆ ละ ๓ ธนาคาร พบว่า การประเมินผลงานในธนาคารปัจจุบันนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลายประการด้วยกัน ดังในตารางข้างล่างนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ ๔ ตารางแสดงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
๑. ชื่นเงินเดือนประจำปี	๔	๑๐๐.๐
๒. เลื่อนตำแหน่ง	๗	๗๗.๘
๓. พัฒนาบุคคล	๖	๖๖.๗
๔. โยกย้ายตำแหน่ง	๔	๔๔.๔
๕. ปรับปรุงข้อบกพร่องของพนักงาน	๓	๓๓.๓
๖. วางสายความก้าวหน้าของพนักงาน	๑	๑๑.๑
๗. ดูผลงานของพนักงาน	๑	๑๑.๑
๘. แก้ปัญหาด้านคน	๑	๑๑.๑

จากตารางที่ ๔ พบว่า ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน เพื่อชื่นเงินเดือนประจำปีในทุกธนาคารพาณิชย์ ไม่ว่าจะเป็นขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก ซึ่งคิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนธนาคารตัวอย่าง เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อพัฒนาบุคคล เพื่อโยกย้ายตำแหน่ง และเพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๘ ๖๖.๗ ๔๔.๔ และ ๓๓.๓ ของจำนวนธนาคารตัวอย่าง ตามลำดับ นอกจากนี้แล้วยังกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลงานเพื่อวางสายความก้าวหน้าของพนักงาน ดูผลงานของพนักงาน และแก้ปัญหาด้านคน

๓. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารพาณิชย์ได้กำหนดให้ฝ่ายการพนักงาน เป็นหน่วยงานที่ประสานงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดย

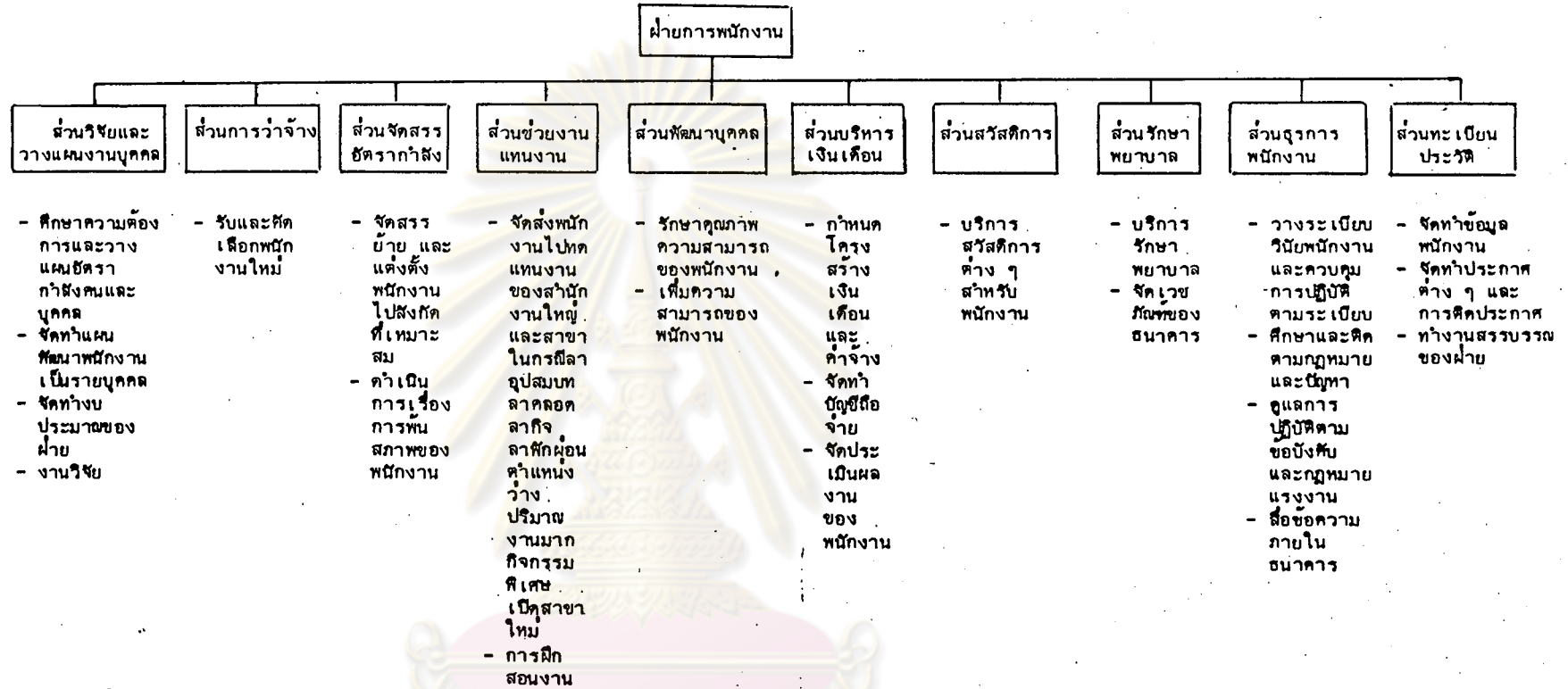
- กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลงาน นั่นก็คือ กำหนดรูปแบบของแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงาน
- กำหนด เกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลงาน
- กำหนดตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
- ชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงานแก่ผู้ประเมิน
- วิเคราะห์ผลประเมิน

ทั้งนี้ ฝ่ายการพนักงานเป็นผู้ รับ นโยบายจากผู้บริหาร และ/หรือ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องโดยตรง โดยมีขอบเขตของงานของฝ่ายการพนักงาน ดังปรากฏในแผนภูมิที่ ๔, ๕, ๖ และจากแผนภูมิที่ ๔, ๕, ๖ นี้จะเห็นได้ว่า หน้าที่รับผิดชอบและประสานงานดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นงานหนึ่งที่อยู่ในส่วนงานหนึ่งของฝ่ายการพนักงาน ดังนี้

- ธนาคารขนาดใหญ่ ขึ้นตรงกับส่วนบริหารเงินเดือน
- ธนาคารขนาดกลาง ขึ้นตรงกับส่วนบริหารงานบุคคล หน่วยกำส้งคน และการจ้างงาน
- ธนาคารขนาดเล็ก ขึ้นตรงกับส่วนการพนักงาน หน่วยพัฒนาบุคคล

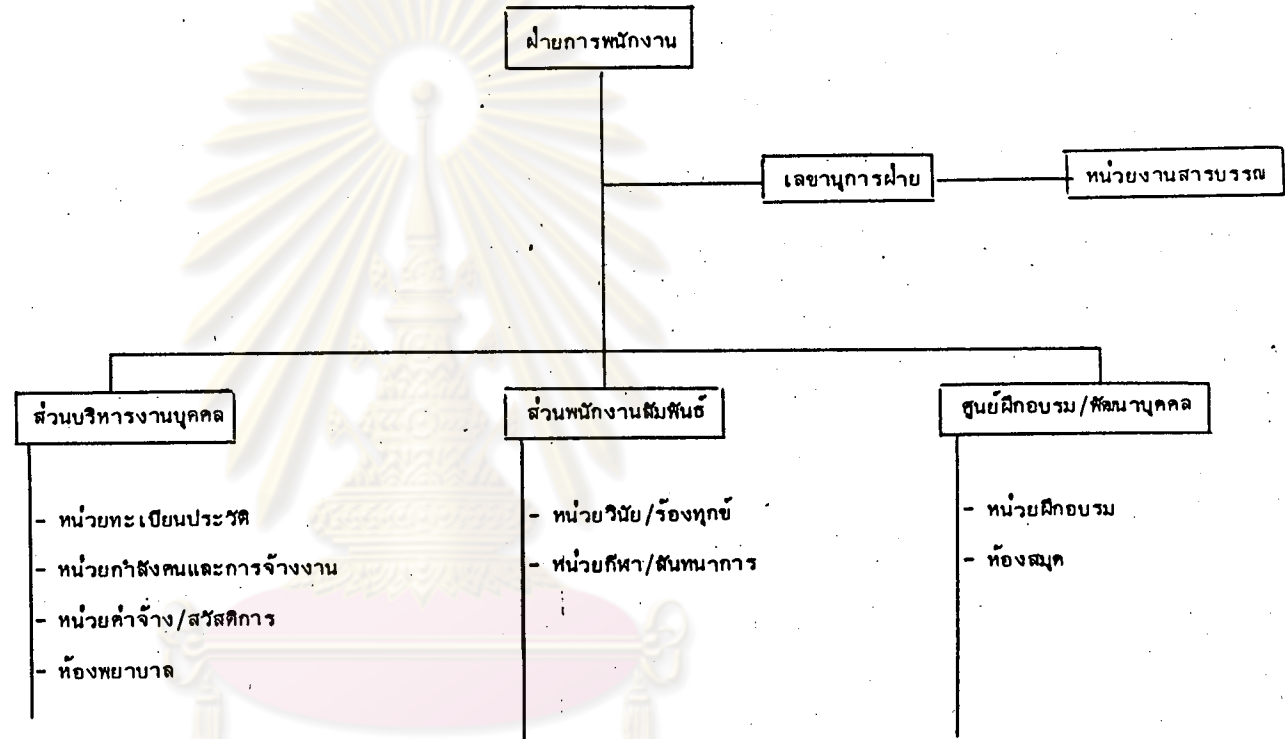
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ ๔ แสดงการแบ่งสายงานฝ่ายการพนักงานของธนาคารขนาดใหญ่



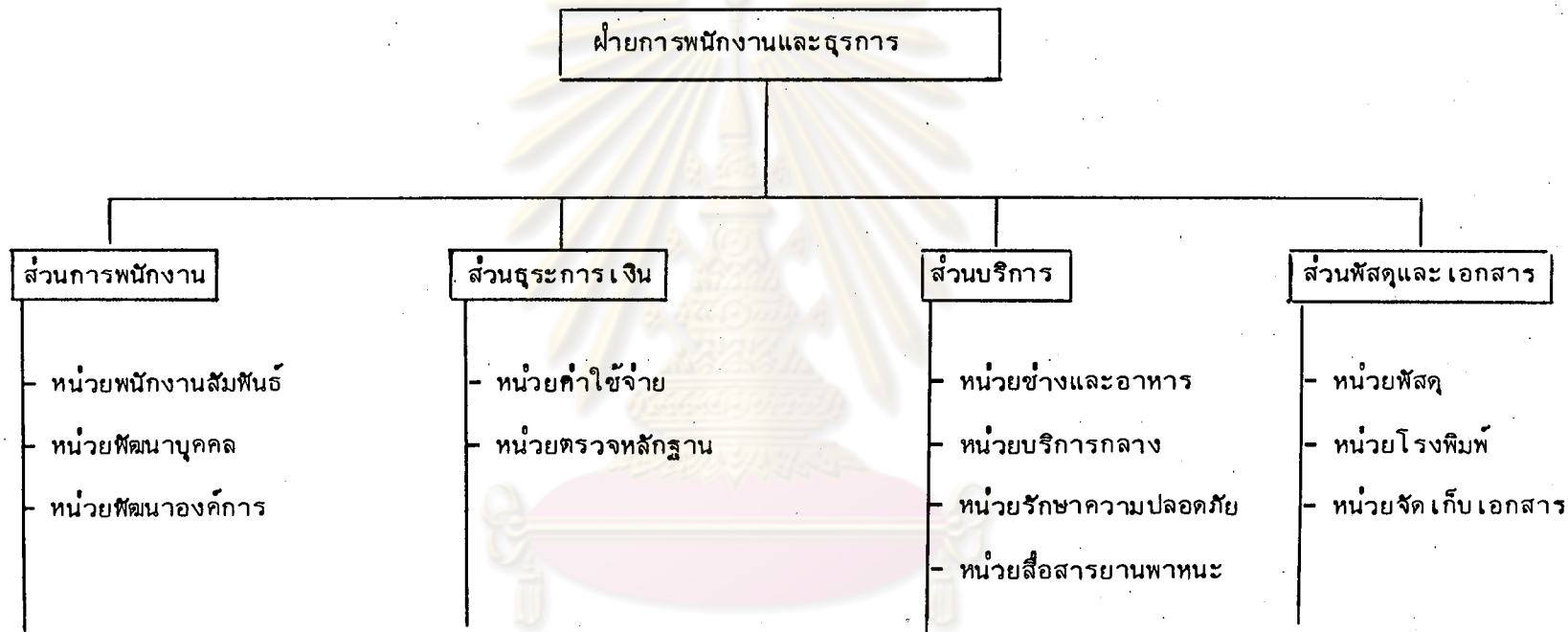
ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ ๔ แสดงการแบ่งส่วนงานฝ่ายการพนักงานของธนาคารขนาดกลาง



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ ๖ แสดงการแบ่งส่วนงานฝ่ายการพนักงานของธนาคารขนาดเล็ก



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๔. การวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มสำหรับประเมินสมรรถภาพของพนักงาน แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน และแบบบันทึกการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยส่วนใหญ่แล้ว ธนาคารพาณิชย์จะใช้แบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญในการประเมินผลงานของพนักงาน จำนวนและรูปแบบของแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลงานของพนักงานนี้ จะแตกต่างกันตามความจำเป็นของแต่ละธนาคาร และตามระดับตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้ถูกประเมิน (ดังตารางที่ ๑๐ ตารางแสดงจำนวนและรูปแบบของแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์ตัวอย่าง) ซึ่งอาจสรุปรูปแบบของแบบฟอร์มที่ใช้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ แบบฟอร์มที่ใช้สำหรับประเมินผลงานของพนักงานระดับบริหาร และแบบฟอร์มที่ใช้สำหรับประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์ยังมีแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลงานของพนักงานทดลองงาน ซึ่งใช้ในกรณีพิจารณาเข้าบรรจุเป็นพนักงานประจำ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๐ ตารางแสดงจำนวนรูปแบบของแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์ตัวอย่าง

ธนาคารพาณิชย์	จำนวนแบบฟอร์ม (รูปแบบ)
ขนาดใหญ่ ก.	๕
ขนาดใหญ่ ข.	๕
ขนาดใหญ่ ค.	๕
ขนาดกลาง ก.	๑
ขนาดกลาง ข.	๓
ขนาดกลาง ค.	๑
ขนาดเล็ก ก.	๓
ขนาดเล็ก ข.	๕
ขนาดเล็ก ค.	๒

จากการวิเคราะห์แบบฟอร์มประเมินผลงาน (ดูแบบฟอร์มประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์แต่ละขนาด ในภาคผนวก ง.) จะทำให้ทราบถึงความแตกต่างของจำนวนรูปแบบของแบบฟอร์มประเมินผลงานของธนาคารแต่ละขนาด ดังตารางที่ ๑๑ และลักษณะของรูปแบบของแบบฟอร์มที่ธนาคารพาณิชย์ในแต่ละขนาดใช้อยู่ ดังตารางที่ ๑๒

ตารางที่ ๑๑ ตารางแสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของจำนวนรูปแบบของแบบฟอร์ม
สำหรับประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์ในแต่ละขนาด

จำนวนแบบฟอร์ม	ธนาคารพาณิชย์			รวม
	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	
fo	๑๔	๕	๑๐	๒๙
fe	๑๕	๑๔	๑๕	๔๔

$$\chi^2 = ๔.๔^*$$

$$\chi^2_{.๐๕} (df = ๒) = ๕.๙๙$$

จากตารางที่ ๑๑ จะเห็นได้ว่า จำนวนแบบฟอร์มประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์
ที่มีขนาดแตกต่างกัน จะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งแสดงว่า ธนาคาร
ขนาดใหญ่ จะมีจำนวนแบบฟอร์มประเมินผลงานมากที่สุด รองลงมาคือ ธนาคารขนาดเล็ก และ
ธนาคารขนาดกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ ๑๒ ตารางแสดงลักษณะของรูปแบบของแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานของธนาคาร
พาณิชย์ในแต่ละขนาด

ลักษณะรูปแบบ	ธนาคารพาณิชย์			รวม
	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	
ตารางอย่างเดียว	๑	๒	—	๓
บรรยายผลงานอย่างเดียว	—	—	๒	๒
ตารางและบรรยายผลงาน	๓	๑	๒	๖

หมายเหตุ วิเคราะห์จากแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์

ตัวอย่าง ทั้ง ๔ ธนาคาร

จากตารางที่ ๑๒ จะเห็นได้ว่า แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงานในธนาคารพาณิชย์
มีลักษณะเป็นในรูปแบบของตารางอย่างเดียว คิดเป็นจำนวน ๓ แห่ง เป็นในรูปของการบรรยาย
ผลงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเดียว คิดเป็นจำนวน ๒ แห่ง และเป็นทั้งตารางและบรรยายผลงาน
คิดเป็นจำนวน ๖ แห่ง

๕. การวิเคราะห์ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการกำหนดตัว เกณฑ์ที่ใช้สำหรับประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ โดยส่วนใหญ่แล้ว จะมีการใช้ตัว เกณฑ์มากหรือน้อย และแตกต่างกันตามระดับตำแหน่ง งาน ซึ่งอาศัยลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและ รับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่นั้น เป็นหลักสำคัญในการ กำหนดตัว เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน ดังจะเห็นได้จากแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์แต่ละกลุ่มในภาคผนวก ง. ซึ่งแสดงให้เห็นถึงตัว เกณฑ์ที่ใช้จะมีมากหรือน้อย และแตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งหน้าที่งานที่รับผิดชอบของพนักงานผู้ถูกประเมิน และอาจสรุป ได้ว่า ตัว เกณฑ์ที่นำมาใช้ในการประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์โดยส่วนใหญ่สามารถแบ่ง ได้เป็น ๓ ประเภทใหญ่ ๆ คือ เกณฑ์ด้านคุณสมบัติเฉพาะตัวของพนักงาน เกณฑ์ด้านผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน และเกณฑ์ด้านการบริหารงานของพนักงาน สำหรับเกณฑ์ด้านการ บริหารงานของพนักงาน มักจะใช้ในพนักงานระดับผู้บริหาร ดังตารางที่ ๑๓ ซึ่งแสดงการ จัดอันดับของการ ใช้มากน้อยของปัจจัยที่ใช้เป็น เกณฑ์ในการประเมินผลงานของธนาคาร พาณิชย์ตัวอย่าง นอกจากนี้แล้ว ในบางธนาคารได้ตระหนักถึงว่าตัว เกณฑ์แต่ละตัวน่าจะมี ความสำคัญมากน้อยไม่เท่ากัน และเพื่อให้ผลการประเมินถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้ นำตัว เกณฑ์แต่ละตัวมากำหนดค่าน้ำหนักตามความสำคัญของตัว เกณฑ์แต่ละตัวอีกด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๓ ตารางแสดงการจัดอันดับของการใช้มากน้อยของปัจจัยที่ใช้ เป็นเกณฑ์ในการ
ประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์ตัวอย่าง

อันดับที่	ปัจจัยที่ใช้ เป็น เกณฑ์ในการประเมินผลงาน	จำนวนธนาคารที่ใช้	ร้อยละ
๑	คุณภาพงาน	๕	๑๐๐
	ความรู้ความสามารถ	๕	๑๐๐
	ความรับผิดชอบต่องาน ในหน้าที่	๕	๑๐๐
	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	๕	๑๐๐
๒	สัมพันธภาพกับผู้อื่น	๓	๖๐
	การจัดระบบงาน	๓	๖๐
	บุคลิกภาพในการทำงานและการรักษา- ระเบียบวินัย	๓	๖๐
๓	ปริมาณงาน	๖	๘๐
	การบริหารทรัพยากร	๖	๘๐
	การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	๖	๘๐
	การวางแผน	๖	๘๐
	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	๖	๘๐
	การพัฒนาตนเอง	๖	๘๐
	ความซื่อสัตย์	๖	๘๐
๔	การปรับตัว	๖	๖๗
	การอุทิศตนในการทำงาน	๖	๖๗
๕	ความเป็นผู้นำ	๕	๕๖
	การสื่อข้อความและการสั่งการ	๕	๕๖
๖	การบริหารหน่วยงานในบังคับบัญชา	๑	๑๑

หมายเหตุ วิเคราะห์ข้อมูลจาก ๑. แบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์ตัวอย่าง
(ดูในภาคผนวก ง.)

๒. การแจกแจงปัจจัยแต่ละตัวที่ใช้ เป็น เกณฑ์ในการประเมินผลงาน
ธนาคารพาณิชย์ตัวอย่าง (ดูในภาคผนวก ค.)

จากตารางที่ ๑๓ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานมากที่สุดเป็นอันดับที่ ๑ ได้แก่ คุณภาพงาน ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันดับที่ ๒ ได้แก่ สัมพันธภาพกับผู้อื่น การจัดระบบงาน บุคลิกภาพในการทำงาน และการรักษาระเบียบวินัย อันดับที่ ๓ ได้แก่ ปริมาณงาน การบริหารทรัพยากร การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การวางแผน การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การพัฒนาตนเอง ความซื่อสัตย์ อันดับที่ ๔ ได้แก่ การปรับตัว การอุทิศตนในการทำงาน อันดับที่ ๕ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การสื่อข้อความ และการสั่งการ อันดับสุดท้าย ได้แก่ การบริหารหน่วยงานในบังคับบัญชา

๖. การวิเคราะห์วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ในฝ่ายการพนักงานนั้นปรากฏว่า ไม่อาจจะให้รายละเอียดทั้งหมดเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลงาน ด้วยเหตุนี้เอง ผู้เขียนจึงได้ทำการวิเคราะห์วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลงานจากแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลงานที่ธนาคารแต่ละแห่งใช้ ซึ่งพบว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ใช้วิธีการในการประเมินผลงานของพนักงานแตกต่างกัน โดยมักจะใช้วิธีการในการประเมินผลงานหลายวิธีประกอบกัน ดังตารางที่ ๑๔ ซึ่งแสดงถึงวิธีการในการประเมินผลงานที่ธนาคารพาณิชย์แต่ละขนาดนำมาใช้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๔ ตารางแสดงวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์
แต่ละขนาด

วิธีการที่ใช้	จำนวนธนาคารพาณิชย์ที่ใช้			รวม
	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	
๑. การให้คะแนนตามมาตราส่วน	๓	๓	๒	๘
๒. การถ่วงน้ำหนัก (โดยการสัมภาษณ์)	๒	๒	-	๔
๓. การเขียนคำบรรยาย	๒	๒	๓	๗
๔. การประเมินตามค่าคะแนน	๑	๑	๑	๓
๕. การประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน	๒	-	๑	๓
๖. การใช้คะแนนมาตรฐาน (z-score)	๑	-	-	๑
๗. การบริหารตามเป้าหมาย	-	-	๑	๑
๘. การจัดอันดับ (โดยการสัมภาษณ์และใช้แบบฟอร์ม)	๓	๒	๑	๖
๙. การใช้มีชฉิม เลขคณิต (คะแนนเฉลี่ย)	-	๑	-	๑
รวม	๑๔	๑๑	๙	๓๔

จากตารางที่ ๑๔ จะเห็นได้ว่า วิธีการที่ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่นำมาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงาน คือ การให้คะแนนตามมาตราส่วน รองลงมาคือ การเขียนคำบรรยาย การจัดอันดับ นอกจากนี้ ยังใช้วิธีการการถ่วงน้ำหนัก การประเมินตามค่าคะแนน การประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน การใช้คะแนนมาตรฐาน การบริหารตามเป้าหมาย และ การใช้มีชฉิม เลขคณิต ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์จะมีหลายวิธีและแตกต่างกันออกไป ทั้งยัง เรียกชื่อแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาโดยยึดวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน เป็นเกณฑ์ จะสามารถสรุปวิธีการประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์แต่ละขนาด ดังปรากฏในตารางที่ ๑๕



ตารางที่ ๑๕ ตารางแสดงสรุปวิธีการประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์แต่ละขนาด

วิธีการที่ใช้	จำนวนธนาคารพาณิชย์ที่ใช้			รวม
	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	
๑. การให้คะแนนโดยอาศัยมาตราส่วน - การให้คะแนนตามมาตราส่วน - การถ่วงน้ำหนัก (โดยการสัมภาษณ์) - การประเมินตามค่าคะแนน - การประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน	๘	๖	๔	๑๘
๒. การเขียนคำบรรยาย	๒	๒	๓	๗
๓. การใช้คะแนนมาตรฐาน (z-score)	๑	๑	๑	๓
๔. การบริหารตามเป้าหมาย	-	๑	๑	๒
๕. การจัดอันดับ (โดยการสัมภาษณ์)	๓	๒	๑	๖
๖. การใช้ดัชนีชี้วัด	๑	๑	๑	๓
รวม	๑๔	๑๑	๑๑	๓๖

จากตารางที่ ๑๕ จะเห็นได้ว่า วิธีการที่ธนาคารพาณิชย์นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การให้คะแนนตามมาตราส่วน รองลงมาคือ การเขียนคำบรรยาย และการจัดอันดับ ตามลำดับ

ตารางที่ ๑๖ ตารางแสดง เกณฑ์ในการเลือกวิธีการประเมินผลงาน

เกณฑ์ในการเลือก	จำนวน	ร้อยละ
๑. เหมาะสมกับนโยบายของธนาคาร	๔	๔๔.๔
๒. นิยมใช้กันทั่วไป	๓	๓๓.๓
๓. สะดวกในการประเมิน	๑	๑๑.๑
๔. ยุติธรรมดีสำหรับพนักงาน	๑	๑๑.๑

จากตารางที่ ๑๖ จะเห็นได้ว่า เกณฑ์ที่ธนาคารพาณิชย์ใช้ในการเลือกวิธีการประเมินผลงานมีดังนี้ เหมาะสมกับนโยบายของธนาคาร มี ๔ แห่ง คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๔ นิยมใช้กันทั่วไป มี ๓ แห่ง คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๓ สะดวกในการประเมิน และยุติธรรมดีสำหรับพนักงาน มีอย่างละ ๑ แห่ง คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๑

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๗. การวิเคราะห์ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

ในการกำหนดตัวผู้ประเมิน ธนาคารพาณิชย์ได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา โดยตรงของพนักงาน เป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นอันดับแรก คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ และให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงความเห็นประกอบอีกครั้ง เป็นอันดับสอง คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ แต่ก็มีในบางแผนกหรือบางส่วนของธนาคารได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินร่วมกัน หรือให้พนักงานประเมินตัวเอง และให้ผู้บังคับบัญชา ลงความเห็นประกอบอีกครั้งหนึ่ง

ส่วนการกำหนดผู้ถูกประเมินนั้น ธนาคารพาณิชย์ได้กำหนดให้พนักงาน ในระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ได้รับการประเมินด้วยแบบฟอร์ม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระดับตำแหน่งหน้าที่งาน

จะเห็นได้ว่า ในการกำหนดตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินนั้น เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ดังตารางที่ ๑๗-๑๘ ซึ่งแสดงการประเมินผลงานของพนักงานตามสายงานในสำนักงานใหญ่และสาขา ตามลำดับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๗ แสดงการประเมินผลงานของพนักงานตามสายงานในสำนักงานใหญ่

ผู้ประเมิน	ผู้จัดการ/ ผู้อำนวยการฝ่าย	รองผู้จัดการ/ ผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้ช่วยผู้จัดการ/ ผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้จัดการ/ หัวหน้าส่วน	ผู้ช่วยผู้จัดการ/ หัวหน้าส่วน	หัวหน้าหน่วย
๑. ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก						
๒. รองผู้จัดการ/ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก	/					
๓. ผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก	/	/				
๔. ผู้จัดการ/หัวหน้าส่วน	/	/	/			
๕. ผู้ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้าส่วน		/	/	/		
๖. หัวหน้าหน่วย				/	/	
๗. พนักงานทั่วไป				/	/	/
๘. พนักงานบริหาร				/	/	/

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๑๘ แสดงการประเมินผลงานของพนักงานตามสายงานในสาขา

ผู้ประเมิน	ผู้อำนวยการ ฝ่ายกิจการสาขา	ผู้จัดการ เขต	ผู้จัดการ สาขา	ผู้ช่วยผู้จ ดการสาขา (ธุรการ)	ผู้ช่วยผู้จ ดการสาขา (ตลาด)	สมุหบัญชี	ผู้ช่วย สมุหบัญชี	ผู้รักษา เงิน	พนักงานควบ คุมตลาดและ สินเชื่อ
ผู้ถูกประเมิน									
๑. ผู้จัดการสาขา	/	/							
๒. ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (ทุกด้าน)		/	/						
๓. สมุหบัญชี		/	/	/	/	/			
๔. รองสมุหบัญชี			/	/	/	/			
๕. ผู้ช่วยสมุหบัญชี			/	/	/	/			
๖. ผู้รักษาเงิน			/	/	/	/		/	
๗. ผู้ช่วยผู้รักษาเงิน			/	/	/	/			
๘. พนักงานควบคุมงานตลาดและสินเชื่อ			/	/	/	/			
๙. พนักงานควบคุมงานแลกเปลี่ยนเงิน ตราต่างประเทศ			/	/		/		/	
๑๐. พนักงานเทลเลอร์			/	/		/		/	
๑๑. พนักงานสินเชื่อ			/	/	/	/			/
๑๒. พนักงานบัญชี			/	/		/	/		
๑๓. พนักงานตลาด			/	/	/	/			/
๑๔. พนักงานเคาน์เตอร์			/	/		/			
๑๕. พนักงานสารบรรณด้านสินเชื่อ			/	/	/	/			/
๑๖. พนักงานบริการ			/	/	/	/			

๘. การวิเคราะห์ขั้นตอนในการประเมินผลงาน

๘.๑ การชี้แจงวิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผลงาน

โดยก่อนที่จะทำการประเมินผลงาน มีธนาคารพาณิชย์ ๗ แห่ง ที่มีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงวิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผลงาน เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน และอีก ๒ แห่ง ไม่ได้มีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้เข้าใจถึงวิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผลงาน ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ที่มีการชี้แจงวิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้ผู้ประเมินได้เข้าใจทั้ง ๗ แห่ง ได้ใช้วิธีการชี้แจงแตกต่างกันไป ดังในตารางที่ ๑๔

ตารางที่ ๑๔ ตารางแสดงวิธีการในการชี้แจงวิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผลงาน

วิธีการชี้แจง	จำนวน
๑. เปิดอบรมและสัมมนา	๕
๒. แจกคู่มือปฏิบัติ	๒
๓. ลงในวารสารของธนาคาร	๑
๔. ออกหนังสือเวียน	๑

จากตารางที่ ๑๔ จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ทั้ง ๗ แห่ง ใช้วิธีการในการชี้แจงวิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผลงานแตกต่างกัน และในบางธนาคารก็ใช้หลายวิธีการด้วยกัน ดังนี้คือ โดยการเปิดอบรมและสัมมนา มีจำนวน ๕ แห่ง แจกคู่มือปฏิบัติ มีจำนวน ๒ แห่ง ลงในวารสารของธนาคาร มีจำนวน ๑ แห่ง และออกหนังสือเวียน มีจำนวน ๑ แห่ง

๘.๒ การชี้แจงเกี่ยวกับแบบแสดงลักษณะงานของพนักงาน

โดยก่อนที่จะทำการประเมินผลงานของธนาคารพาณิชย์ ควรจะมีการชี้แจงเกี่ยวกับ Job description ของพนักงานให้แก่ผู้ประเมินทราบ เพื่อจะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงาน และผู้ถูกประเมินทราบเพื่อจะได้รู้ถึงงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ จากการสำรวจพบว่า ธนาคารพาณิชย์ ๕ แห่ง ได้มีการชี้แจงเกี่ยวกับแบบแสดงลักษณะงาน และอีก ๒ แห่ง ไม่มีการชี้แจง แต่มีอีก ๒ แห่ง ที่มีการชี้แจงเพียงบางหน่วยและบางตำแหน่งงาน

๘.๓ การชี้แจงเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

จากการสำรวจพบว่า ธนาคารพาณิชย์ ๕ แห่ง มีการชี้แจงเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน และธนาคารพาณิชย์ ๔ แห่ง ไม่ได้ชี้แจงเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงว่า การประเมินผลงานไม่ยุติธรรม เพราะผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินไม่ได้มีมาตรฐานที่ตรงกัน นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์ได้กำหนดผู้ที่ทำหน้าที่ในการตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานแตกต่างกันไป ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ๖ แห่ง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและตัวพนักงานเอง ๒ แห่ง และผู้บังคับบัญชาระดับสูง ๒ แห่ง

๘.๔ ระยะเวลาในการประเมินผลงาน

จากการสำรวจพบว่า ธนาคารพาณิชย์มีการประเมินผลงานของพนักงานปีละ ๑ ครั้ง ๖ แห่ง และปีละ ๒ ครั้ง ๓ แห่ง โดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลงานของฝ่ายการพนักงาน จะทำการส่งแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานให้กับผู้ประเมิน ซึ่งมักจะอยู่ในช่วงประมาณปลายปีหรือต้นปี (ตั้งแต่เดือนตุลาคม ถึงเดือนกุมภาพันธ์) และกลางปี (ตั้งแต่เดือนเมษายน ถึงเดือนมิถุนายน) จากนั้นผู้ประเมินจะทำการประเมินโดยกรอกและคืนแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงานให้กับฝ่ายการพนักงานภายในระยะเวลาไม่เกิน ๑ เดือน แต่ในบางธนาคารก็กำหนดระยะเวลาให้ถึง ๑-๒ เดือน นอกจากนี้ ยังมีธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดระยะเวลาในการประเมินผลงานตามการครบรอบระยะเวลา ๑ ปี ของเดือนที่พนักงานผู้นั้น เข้าบรรจุเป็นพนักงานประจำ ซึ่งพนักงานแต่ละคนก็จะมีระยะเวลาการประเมินแตกต่างกันไป

๘.๕ ผลของการประเมิน

ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะมีการกำหนดผลของการประเมินผลงานของพนักงานไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

๑. ระดับ "ดีเยี่ยม" หมายถึง พนักงานที่มีผลงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดียอดเยี่ยมของฝ่าย หรือมีผลงานในรอบปีที่สูงเยี่ยมเกินกว่าเป้าหมาย และแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเห็นได้ชัดเจน นอกจากนี้ จะต้องเป็นผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของฝ่ายและธนาคารโดยส่วนรวมอีกด้วย
๒. ระดับ "ดีมาก" หมายถึง พนักงานที่มีผลงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานทั่วไป กล่าวคือ เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกินกว่าเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้ และผลงานดังกล่าวมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของฝ่ายอย่างเห็นได้ชัด
๓. ระดับ "ดี" หมายถึง พนักงานที่มีผลงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย กล่าวคือ เป็นพนักงานผู้ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย และแผนงานที่กำหนดไว้
๔. ระดับ "พอใช้" หมายถึง พนักงานที่อยู่ในเกณฑ์สมควรที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานในบางเรื่อง กล่าวคือ ต้องใช้เวลาในการพัฒนาและฝึกอบรม ตลอดจนหาความชำนาญและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบเพิ่มเติมต่อไปอีก จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย และแผนงานที่กำหนดไว้

๕. ระดับ "ควรปรับปรุง" หมายถึง พนักงานต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยอย่างมาก และยังไม่สามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองได้ หรือพนักงานที่ผู้บังคับบัญชายังไม่สามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้แล้ว ในบางธนาคารก็มีการสรุปผลการประเมินเป็นจำนวนคะแนนหรือเปอร์เซ็นต์ ซึ่งผลการประเมินที่ได้เหล่านี้ หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในฝ่าย การพนักงานจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

๔.๖ วิเคราะห์ผลการประเมิน

จากการสำรวจพบว่า ธนาคารพาณิชย์ ๔ แห่ง ได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายการพนักงานเป็นผู้วิเคราะห์ผลประเมิน และอีก ๑ แห่ง ตั้งคณะกรรมการเป็นผู้วิเคราะห์ผลการประเมิน จะเห็นได้ว่า การที่ธนาคารพาณิชย์กำหนดให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายการพนักงานเป็นผู้วิเคราะห์ผลการประเมิน เป็นการถูกต้องตามหลักวิชาการ แต่การแต่งตั้งคณะกรรมการนั้น ทำให้ยุติธรรมมากขึ้น และผู้ถูกประเมินย่อมจะพอใจมากกว่า เมื่อธนาคารพาณิชย์ได้กำหนดผู้วิเคราะห์ผลการประเมินแล้ว ผู้วิเคราะห์ผลการประเมินก็จะทำหน้าที่รับผลการประเมินจากผู้ประเมิน มาทำการบันทึกเพื่อการประเมินผลงานต่อไป ด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน ดังตารางที่ ๒๐

ตารางที่ ๒๐ ตารางแสดงวิธีการบันทึกข้อมูลจากการประเมินผลงาน

วิธีการบันทึกข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
๑. คัดลงในสมุดประวัติพนักงาน	๔	๔๔.๔
๒. ประมวลและบันทึกด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์	๓	๓๓.๓
๓. ใช้จากแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงาน	๒	๒๒.๒

จากตารางที่ ๒๐ จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์มีวิธีการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลงาน โดยคัดลงในสมุดประวัติพนักงาน ๔ แห่ง คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๔ ประมวลและบันทึกด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ๓ แห่ง คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๓ และไม่มีการบันทึกโดยใช้จากแบบฟอร์มสำหรับประเมินผลงาน ๒ แห่ง คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๒

หลังจากนั้น หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบนี้ หรือในบางธนาคารจะทำการแต่งตั้ง เป็นคณะกรรมการประเมิน จะนำผลการประเมินที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปของ พนักงานแต่ละคนว่า ควรจะขึ้นเงินเดือนก็ขึ้น ก็เปอร์เซ็นต์ ได้เลื่อนตำแหน่งหรือไม่ ควรพัฒนาในด้านอะไรบ้าง เป็นต้น โดยนำเอาข้อมูลส่วนบุคคล เช่น การลงโทษทางวินัย และการลาหยุดงานมาประกอบในการวิเคราะห์ด้วยทั้งหมด ๕ ธนาคาร แต่มี ๔ ธนาคาร ไม่ได้นำข้อมูลอื่น ๆ เหล่านี้มาใช้ประกอบในการวิเคราะห์ นอกจากนี้ ยังใช้วิธีการทาง สถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มักนิยมใช้วิธีการจัดอันดับ

อย่างไรก็ตาม ได้มีธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งตระหนักถึงความไม่เที่ยงตรง ของข้อมูล หรือผลการประเมินที่ได้อื่นเนื่องจากความจริงที่ว่า บุคคลแต่ละคนมีพฤติกรรมในการ ให้คะแนนไม่เหมือนกัน บางคนมีแนวโน้มที่จะให้คะแนนค่อนข้างสูง บางคนมีแนวโน้มที่จะให้ คะแนนใกล้เคียงกับค่าปานกลาง และบางคนมีแนวโน้มที่จะให้คะแนนค่อนข้างต่ำ ดังนั้น ฝ่ายการพนักงานของธนาคารพาณิชย์ดังกล่าว จึงได้นำเอาคะแนนมาตรฐาน (Z-score) มาใช้เพื่อคำนวณเปลี่ยนพฤติกรรมการให้คะแนนของผู้บังคับบัญชาทุกคนที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ความแตกต่างของคะแนนที่พนักงานแต่ละคนจะได้รับ จึงขึ้นอยู่กับ ผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่เท่านั้น จึงทำให้ผล การประเมินของพนักงานที่ได้มีความ เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

๘.๗ การแจ้งผลการประเมิน

ธนาคารพาณิชย์จะให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่แจ้งผลการประเมินต่อผู้ใต้ บังคับบัญชาในลักษณะที่ได้วิเคราะห์ผลแล้วว่า ในปีนี้ทางธนาคารพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้จำนวน เท่าไร หรือไม่ขึ้นเงินเดือนให้ และได้เลื่อนตำแหน่งหรือไม่ เป็นต้น จากการสำรวจพบว่า ธนาคารพาณิชย์ ๒ แห่ง ไม่มีการแจ้งผลการประเมินต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติใน

ปีหน้าต่อไป แต่ก็มีธนาคารพาณิชย์อีก ๒ แห่ง ที่ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในปีหน้าให้ดียิ่งขึ้นไป และที่ไม่แน่นอนอีกจำนวน ๔ ธนาคาร

หลังจากที่ได้แจ้งผลการประเมินต่อผู้บังคับบัญชาแล้ว ธนาคารพาณิชย์ ๔ แห่ง ได้มีการเปิดโอกาสให้พนักงานที่ถูกประเมินอุทธรณ์ หรือทำคำชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง เมื่อเห็นว่าผู้บังคับบัญชาประเมินไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ที่มีสภาพแรงงานนั้น จำเป็นต้องมีย่างยั้ง แต่บางธนาคารก็ไม่ได้กำหนดเรื่องนี้ไว้อย่างเป็นทางการ แต่มีธนาคารพาณิชย์ ๔ แห่ง ที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้อุทธรณ์ หรือชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ย่อมถือเป็นหลักประกันไม่ได้ว่า ในการแจ้งผลการประเมินนั้น ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับผลการประเมินอย่างเต็มใจเสมอไม่

๔.๔ การใช้ผลการประเมิน

จากการสำรวจพบว่า การประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารนั้น จะใช้ผลการประเมินที่ได้ไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างจริงจัง เช่น ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ และมีการใช้ผลการประเมินที่ได้นั้นเป็นลักษณะปีต่อปี จำนวน ๔ ธนาคาร แต่มี ๒ ธนาคาร ที่นำผลการประเมินย้อนหลัง ๒-๓ ปี มาใช้ประกอบการพิจารณากรณีเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน

๔.๔ การติดตามผลการประเมิน

จากการสำรวจพบว่า ธนาคารพาณิชย์ ๔ แห่ง มีการติดตามผลการประเมิน แต่มีเพียง ๔ แห่ง ที่ไม่มีการติดตามผลการประเมิน

ดังนั้น ในการติดตามผลการประเมินของธนาคารพาณิชย์โดยส่วนใหญ่แล้ว จึงไม่มีการทำอย่างจริงจัง แต่จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายการพนักงานของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งพบว่า มีบางธนาคารได้มีการจัดสัมมนาและฝึกอบรมแก่ผู้ประเมิน ปรับปรุงรูปแบบ

และตัว เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาของแบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการประเมินผลงานของพนักงาน
และมีการจัดทำแบบแสดงลักษณะงานของพนักงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้
ระบบการประเมินผลงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย