

บทที่ ๕

การประเมินผลการลงทุนในบุคคลากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ในการที่องค์การได้ลงทุนเพื่อโครงการใดก็ตาม ก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนกลับคืนมา ในรูปผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน หรืออื่น ๆ ตัวอย่างเช่น การลงทุนในโครงการทรัพย์สินถาวร การเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างโรงงานใหม่ การปรับปรุงขบวนการผลิต ฯลฯ ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกลงทุน ฝ่ายจัดการย่อมต้องการที่จะรู้ว่าโครงการนั้น ๆ ให้ผลตอบแทนโดยการเพิ่มกำไรหรือการประหยัดค่าใช้จ่ายคุ้มค่าหรือไม่ การที่จะรู้ว่าคุ้มค่าหรือไม่นั้น ต้องเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น มาตรฐานนี้ย่อมต้องยอมรับกันภายในฝ่ายจัดการ มาตรฐานนี้ได้แก่อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal rate of return) ระยะเวลาในการคืนทุน (Pay back period) นโยบายขององค์การที่มีต่อลูกค้าหรือต่อเศรษฐกิจ ฯลฯ การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนที่คาดว่าจะได้รับ เปรียบเทียบกับมาตรฐานกำหนดไว้จะช่วยให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจเลือกลงทุนในโครงการที่เหมาะสมได้ ผลตอบแทนจากโครงการลงทุนดังกล่าวข้างต้นสามารถประเมินได้ในรูปตัวเงินเช่น การเพิ่มกำไรหรือการประหยัดค่าใช้จ่าย พร้อมทั้งประเมินโดยใช้ปัจจัย (Factors) อื่น ๆ ด้วย แต่การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในบุคคลากรในรูปตัวเงินเป็นสิ่งที่ยากมาก เนื่องจากว่าผลตอบแทนที่ได้รับส่วนใหญ่มักมีลักษณะซับซ้อน (Complex) เกี่ยวเนื่อง (Dependent) กับสิ่งอื่นและไม่สามารถมองเห็นเป็นตัวตนได้เด่นชัด (Intangible) ดังนั้น การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในบุคคลากรในรูปตัวเงิน จึงยังไม่มีกรอบอย่างกว้างขวางว่าจะใช้ค่าตามที่ต้องการได้ถูกต้องหรือไม่ แต่แม้กระนั้นก็ได้มีการพยายามที่จะสร้างแบบพิเศษต่าง ๆ มากหลาย เพื่อจะใช้ประเมินผลตามโครงการต่าง ๆ ในการ

ลงทุนในบุคคลากร °

มาตรฐานและการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ในการประเมินผล

ภาระสำคัญของผู้บริหารงานทางค่านบุคคลากร เกี่ยวกับโครงการทางค่านบุคคลากรต่าง ๆ ใดแก่การกำหนด และการปรับปรุงมาตรฐานต่างๆ เพื่อใช้เป็นสิ่งตัดสินได้ว่า โครงการนั้นสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ "มาตรฐานคือเหตุการณ์หรือรูปแบบที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ผลที่เกิดขึ้นจริง สามารถใช้เปรียบเทียบได้ การกำหนดมาตรฐานคือขบวนการในการกำหนด และปรับปรุงมาตรฐาน เพื่อที่จะทำให้เกิดความเป็นเอกภาพ (Uniformity) ในการวัดผล" ๒

รูปแบบของมาตรฐานที่ใช้ในขบวนการควบคุมขององค์กรมีมากมายหลายแบบแตกต่างกันไป แต่รูปแบบส่วนใหญ่เป็นมาตรฐานในรูปผลของการดำเนินงาน ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า "มาตรฐานในการปฏิบัติงาน" (Performance Standards) มาตรฐานที่กำหนดในรูป ปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และต้นทุน (Cost) การที่จะนำมาตรฐานตัวใดมาใช้ในการประเมินผลบุคคลากรทางค่านใดนั้น ขึ้นอยู่กับการพิจารณาว่ามาตรฐานนั้นจะแสดงผลการดำเนินงานที่แท้จริงใดหรือไม่

ผู้บริหารงานทางค่านบุคคลากรต้องดูแล และจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของหน้าทำงานทางค่านบุคคลากร และเปรียบเทียบผลนี้กับ

° Dale Yoder, Personnel Management and Industrial relations
op.cit., p. 705.

๒ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management,
op.cit., p. 79.

มาตรฐานที่กำหนดไว้วงหน้า การเปรียบเทียบผลที่ต่อเนื่อง ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก เนื่องจากการสะสมผลตลอดช่วงเวลา จนกว่าจะได้ผลมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เช่น ช่วงระยะเวลา ๑ ปี โดยเฉพาะงานทางคานบุคคลากรระยะเวลาที่จะแสดงผลค่อนข้างยาวนาน แต่แม้กระนั้นมิได้หมายความว่า การเปรียบเทียบผลจะไม่สามารถทำได้ในช่วงสั้น ๆ ภายในระยะเวลาอันยาวนาน เช่นภายในปี การเปรียบเทียบผลโดยเป็นวัน สัปดาห์หรือเดือน การเปรียบเทียบผลในช่วงสั้นจะช่วยในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ถ้าหากว่าการเปรียบเทียบผลก่อให้เกิดความแตกต่างที่เป็นนัยสำคัญ การแก้ไขงานก็จะทำได้ทันเวลา เช่นการแก้ไขระเบียบใหม่ การทบทวนแผนงาน และ ฯลฯ //

การประเมินผลการลงทุนตามโครงการพัฒนาพนักงาน

๑. โครงการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ

การประเมินผลทั้งหมดของโครงการพัฒนาพนักงาน เป็นสิ่งสุดท้ายที่พึงกระทำ ในขบวนการพัฒนาพนักงาน เพราะว่าผู้บริหารยอมต้องการพบข้อพิสูจน์ที่เห็นได้ว่า โครงการนั้นประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด แต่สิ่งที่พึงระลึกอยู่เสมอว่า ผลประโยชน์ที่ได้รับบางประการอยู่ในรูปที่ไม่แสดงให้เห็นเด่นชัด และสิ่งเหล่านี้ไม่ง่ายนักที่จะประเมินคุณค่าได้ สิ่งเหล่านี้ได้แก่ทัศนคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกของผู้ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ความยากในการประเมินสิ่งเหล่านี้อาจจะช่วยให้ผู้บริหารประกอบในการตัดสินใจว่า มีความพึงพอใจผลที่ได้รับตามโครงการหรือไม่ นอกจากนั้น ความยากในการประเมินผลเนื่องจากผลที่เกิดขึ้นจากโครงการค้ำทางการ (Formal Program) ก็ไม่เป็นทางการลับสน และปนกันอยู่ เช่นผู้เข้าฝึกอบรมในการทำงานตามโครงการฝึกอบรมจะ เรียนรูว่าทำงานอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ ในขณะที่สามารถเรียนรู้กฎ ระเบียบ ความชำนาญ ฯลฯ จากการฝึกอบรมที่ไม่เป็นทางการ ดังนั้น การประเมินผลจึงพยายามที่จะวิเคราะห์หรือค้นหาว่าโครงการที่เป็นทางการให้ผลอย่างไร

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าดัชนีจำนวนมากหลายที่สมมุติขึ้นเพื่อใช้วัดประสิทธิภาพนี้ ได้จากการฝึกอบรม อาจจะเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอยู่กับปัจจัยหลายสิ่งทีนอกเหนือจากการฝึกอบรม (Contaminated Criteria) ด้วยเหตุผลนี้ จึงได้พยายามที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม (Behavioral Objective) เป็น ๒ แบบ คือแบบทางตรงที่เกิดผลโดยทันที และแบบทางอ้อม ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ด้วย ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมในการทำงานในส่วนที่วัดได้โดยตรงคือ ระยะเวลาที่ต้องการที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่ในทางอ้อมได้แก่พฤติกรรมของผู้เข้าอบรมที่มีต่อองค์การ เช่น ทัศนคติและขวัญในการทำงาน การลาออกของพนักงานและอื่น ๆ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นในทางอ้อมอาจจะมีผลกระทบกระเทือนต่อผลทางตรงก็ได้^๓

เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลที่ผู้บริหารต่าง ๆ พยายามพัฒนาเพื่อที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้แก่^๔

๑. การประเมินความสัมฤทธิ์ผลของผู้เข้ารับการอบรม ตามโครงการฝึกอบรม (ความสัมฤทธิ์ผลอาจเปรียบเทียบได้จากการวัดผลระหว่างการฝึกอบรมและเสร็จสิ้นตามโครงการฝึกอบรม)
๒. การสอบข้อเขียนและปากเปล่าเกี่ยวกับวิชาเฉพาะที่เข้ารับการฝึกอบรม
๓. การประเมินความสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึกอบรมจากความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม เช่นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบปัญหาโดยการเขียนหรือปากเปล่าปัญหาเหล่านี้ได้แก่ สาระที่ได้รับจากวิชาที่เปิดอบรม วิธีการฝึกอบรม ความยากในการเรียนรู้และชอบหรือไม่

^๓Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations op.cit., p. 362.

^๔Ibid., pp. 363 - 364.

๔. การตรวจสอบทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อนโยบายในการฝึกอบรม ตามโครงการฝึกอบรม โดยการสนทนาอย่างเปิดเผยระหว่างผู้เข้ารับการอบรม กับผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน หรือจัดให้มีการสัมภาษณ์พิเศษ

๕. การประเมินผลบุคคลที่จัดทำขึ้นในระยะเวลาปกติ เพื่อสามารถเปรียบเทียบผลระหว่างผู้เข้ารับการอบรม กับ (ก) ผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม และ (ข) การประเมินผลก่อนเข้ารับการอบรม

๖. รายงานของผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ตัวอย่าง เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ต่อสังคมในองค์การ การปฏิบัติงานและ ฯลฯ

๗. คีชีนทางอ้อมที่แสดงการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม เช่น ขวัญในการทำงาน ปัญหาระเบียบข้อบังคับ การร้องทุกข์ ฯลฯ

๘. การเปรียบเทียบนโยบายในการฝึกอบรมที่มีส่วนสัมพันธ์ตามวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ กับนโยบายขององค์การอื่น ๆ ในด้านเดียวกัน โดยเฉพาะองค์การที่แข่งขันกัน

๙. การตรวจสอบคุณภาพภาวะความเป็นผู้นำที่ได้รับจากโครงการฝึกอบรม

๑๐. การวิเคราะห์รายงานของพนักงานผู้เข้าอบรม เพื่อหาว่ามีการคาดการณ์ถึงความต้องการในการฝึกอบรมในอนาคตคือเพียงไร

๑๑. การวิเคราะห์เวลาที่ใช้ในโครงการฝึกอบรม เปรียบเทียบระหว่างฝ่ายหนึ่งกับฝ่ายหนึ่ง หรือเปรียบเทียบตารางระดับ การเปรียบเทียบจะแสดงให้เห็นถึงแนวโน้ม (Trend)

๑๒. การวิเคราะห์ต้นทุน - กำไร (Cost - benefit) โดยเปรียบเทียบ กับ (ก) ค่าใช้จ่ายตามโครงการฝึกอบรมขององค์การกับองค์การอื่น ๆ และ (ข) ค่าใช้จ่ายตามโครงการฝึกอบรมกับการประหยัดต้นทุน หรือต้นทุนค่าแรงงานต่อหน่วยที่ต่ำกว่า

๑๓. การวิจัยโดยการทดลองที่ออกแบบขึ้นอย่างระมัดระวัง เพื่อใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในระยะยาวของผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการฝึกอบรม โดยมีกลุ่มควบคุมของผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งการศึกษาประสบการณ์ในการฝึกอบรมที่เป็นปัจจัยต่ออาชีพ การเข้า-ออก การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงเงินเดือนค่าจ้าง และการเปลี่ยนแปลงระยะยาวอื่น ๆ ของพนักงาน

สำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย การบริหารบุคคลทางการทางด้านการฝึกอบรมพนักงาน ได้ให้ความสนใจในการประเมินผลการฝึกอบรมพอสมควร จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของ ๑๓ ธนาคาร มีการประเมินผลการฝึกอบรมจำนวน ๘ ธนาคาร ซึ่งบางธนาคารก็ประเมินผลด้วยวิธีง่าย ๆ จนถึงพยายามอย่างเต็มที่ที่จะต้องการรู้ผลจากการฝึกอบรมอย่างแท้จริง เพื่อให้แน่ใจว่า การลงทุนในบุคคลทางการนี้ให้ผลตอบแทนแก่ธนาคาร เป็นที่น่าพอใจ เทคนิคที่นิยมใช้กันในการธนาคารในประเทศไทยได้แก่

๑. การวัดผลภายหลัง การฝึกอบรมจบหลักสูตรแล้ว มีจำนวน ๕ ธนาคาร วัดอุปสรรคเพื่อที่จะรู้ว่าพนักงานที่เข้าอบรมได้วิชาความรู้ไปอย่างน้อยเท่าที่ต้องการหรือไม่ โดยการจกให้สอบวัดผลก่อนหลักสูตรจะจบสิ้น

๒. การประเมินความคิดเห็นของผู้เข้าอบรม เทคนิคนี้ง่ายในการปฏิบัติ แต่ก็ยากในการประเมินผล เทคนิคนี้นิยมใช้กันมากในการประเมินผลการฝึกอบรมพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มีจำนวน ๖ ธนาคาร

๓. การศึกษาความเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าอบรมภายหลังการฝึกอบรม โดยดูจากรายงานของผู้บังคับบัญชาโดยตรง เทคนิคนี้ยังไม่นิยมใช้กันนักในการบริหารงานบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ซึ่งมีใช้กันอยู่เพียง ๓ ธนาคาร และเพิ่งจะเริ่มกันใช้ ทั้ง ๆ ที่เทคนิคนี้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมากที่สุด คือ ความต้องการที่จะให้พนักงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่นการเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการทำงาน ทัศนคติ ขวัญในการทำงาน ฯลฯ การประเมินผลโดยใช้เทคนิคนี้จะ
 สัมฤทธิ์ผลนั้น ก็โดยที่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่แน่นอน และสม่ำเสมอ เพื่อใช้
 เป็นประโยชน์ในการบริหารบุคคลได้ หน้า ๑๓๔ เป็นตัวอย่างแสดงถึงรายงานผลการ
 ปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลของสถาบันธนาคารนานาชาติ (Institute of
 National Bank) เพื่อเป็นแนวทางแก่ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ที่จะกำหนดแบบของ
 รายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานขึ้นมาใช้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาพนักงาน
 หรือแก้ไขปรับปรุงรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีข้ออยู่ ให้มีประสิทธิภาพขึ้น

เพื่อให้การรายงานผลการปฏิบัติงานนี้ใช้ได้ผลถูกต้อง เทียบธรรม การ
 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานจะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสัมฤทธิ์ผลได้
 การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสามารถจัดทำได้จากการวิเคราะห์งาน
 (Job Analysis) และการระบุงาน (Job Specification) ดังนั้น ผู้บริหาร
 งานบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จึงควรให้ความสนใจในการกำหนดมาตรฐาน
 ในการปฏิบัติงานของงานหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสัมฤทธิ์ผล
 ของพนักงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INSTITUTE
NATIONAL BANK



EMPLOYEE APPRAISAL REPORT

๑๓๘

BRANCH _____

DEPARTMENT _____

DATE _____

EMPLOYEE _____

DATE EMPLOYED _____

JOB TITLE _____

RATED BY: 1. _____

2. _____

3. _____

Each factor has been subdivided into a number of degrees of application. Consider each factor separately and check only one degree for each factor. Indicate point value in right-hand column and Total.

PERFORMANCE FACTORS	DEGREE OF APPLICATION					Points
	1-3-5	6-8-10	11-13-15	16-18-20	21-23-25	
1. QUANTITY OF WORK Rate on basis of volume of work accomplished in relation to volume of work required.	1-3-5 Production inadequate.	6-8-10 Substandard production—output below average.	11-13-15 Production satisfactory—maintains required output.	16-18-20 Production usually above average—works rapidly.	21-23-25 Production exceptional—consistently rapid worker.	
2. QUALITY OF WORK Rate on employee's performance in meeting established job requirements, accuracy and neatness.	1-3-5 Inaccurate and careless, work of poor quality.	6-8-10 Not thorough—frequent errors, or untidy work.	11-13-15 Average judgment, accuracy, thoroughness and neatness. Occasional errors.	16-18-20 Consistently accurate, neat and thorough—good judgment—few errors.	21-23-25 Exceptional judgment, accuracy and neatness—rarely makes errors.	
3. DEPENDABILITY Rate on the degree to which employee can be consistently depended upon to perform duties within the limits of his experience and training—consider work habits, attendance, and application—does he require prompting?	1-3-5 Undependable—poor work habits or attendance—cannot work without prodding.	6-8-10 Requires considerable prompting to insure completion of assignments—irregular attendance.	11-13-15 Generally reliable—usually prompt in attending to duties.	16-18-20 Prompt and industrious—good work habits.	21-23-25 Can always be relied upon—exceptionally industrious.	
4. COOPERATION Rate on basis of general attitude toward his work and ability to work effectively with his supervisor and fellow employees.	1-3-5 Does not work well with others, antagonistic, does not willingly conform to established policies and procedures.	6-8-10 Occasionally difficult to handle—lacks enthusiasm.	11-13-15 Generally cooperative and helpful—usually displays satisfactory attitude toward his work.	16-18-20 Cooperates willingly—well accepted by fellow employees—adaptable and courteous.	21-23-25 Exceptionally cooperative—goes out of way to be helpful—very well liked.	

TOTAL POINTS _____

FIGURE 7. EMPLOYEE APPRAISAL REPORT

โครงการพัฒนาพนักงานระดับบริหาร

องค์การทั่วไปโดยส่วนมากต้องการรู้คุณค่าและประสิทธิภาพตามโครงการพัฒนาพนักงานระดับบริหารขององค์การ เนื่องด้วยโครงการพัฒนาพนักงานระดับบริหารเสียค่าใช้จ่ายแพงมาก องค์การจำนวนมากหลายจึงให้ความสนใจในการประเมินผลที่ได้รับจากโครงการพัฒนาพนักงานบริหาร การประเมินผลการพัฒนาพนักงานระดับบริหาร ค่อนข้างจะยากมากกว่าการประเมินผลการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากว่างานของผู้บริหารยุ่งยากสลับซับซ้อนกว่า และข้อมูลที่แสดงถึงความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยากที่จะตัดสินลงไปให้แน่นอนได้แต่อย่างไรก็ตาม องค์การต่าง ๆ ก็พยายามอย่างยิ่งที่จะติดตามผลให้ได้อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ประเมินคุณค่าของโครงการได้

ศาสตราจารย์ Dale Yoder กล่าวว่า "การประเมินผลการพัฒนาพนักงานบริหารจะกระทำได้อีกต่อเมื่อได้มีการกำหนดมาตรฐาน (Criteria) ซึ่งบางมาตรฐานอาจได้มาจากนโยบายขององค์การที่กำหนดโครงการขึ้นมา ความสำเร็จหรือการประเมินคุณค่าของแต่ละโครงการสามารถตัดสินได้โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าหากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แน่ชัดพอ"๕ วัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การอาจไม่เหมือนกันก็ได้ เช่นวัตถุประสงค์ขององค์การหนึ่ง เน้นทางด้านการค้าขาย ก็อาจกำหนดมาตรฐานเป็นจำนวนเงิน หรืออีกองค์การหนึ่ง เน้นวัตถุประสงค์ที่คุณภาพ ก็จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไปอีกแบบหนึ่ง แล้วแต่ละโครงการ

ศาสตราจารย์ Edwin B. Flippo ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญอันหนึ่งของการพัฒนาพนักงานบริหาร คือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหารในการปกครอง

๕ Ibid., p. 409.

ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหารที่จะบริหารงานแต่กิจการ
 ทำงานโคตเคียวให้เป็นทัศนคติที่จะให้เกิดการทำงานรวมกลุ่มแบบประชาธิปไตย^๖
 และเนื่องด้วยจากว่า โครงการพัฒนาพนักงานบริหารจัดทำขึ้นเป็นกลุ่ม (group)
 ของพนักงานบริหาร การประเมินผลจึงจัดทำขึ้นได้โดยใช้เทคนิคการวัดทัศนคติของ
 กลุ่มผู้รวมในโครงการพัฒนาพนักงานบริหาร ซึ่งจัดทำขึ้นทั้งก่อนและหลังโครงการ
 โดยมีแบบสอบถามความคิดเห็นที่จะใช้วัดทัศนคติ^๗ นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ที่จัด
 ให้มีโครงการพัฒนาพนักงานบริหารขึ้น เช่นการสร้างความสามารถในการแก้ไขความ
 ยุ่งยาก การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างความสามารถในการตัดสินใจ
 ฯลฯ

การประเมินผลการพัฒนาพนักงานระดับบริหารของธนาคารพาณิชย์ใน
 ประเทศไทย จัดทำกันอยู่จำนวน ๕ ธนาคารภายใน ๑๓ ธนาคารที่ได้สอบถาม สาเหตุ
 ที่ยังไม่จัดทำกันมากนัก เป็นเพราะความยากในการประเมินผล เพราะว่ามีมาตรฐานที่
 จะกำหนดขึ้นในการวัดผล เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ที่นอกเหนือจาก
 การพัฒนาพนักงาน (Contaminated criteris) และเนื่องจากว่ายังไม่นิยมใช้
 ระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงทำให้การประเมินผลตอบแทนที่ได้รับ
 ตามโครงการพัฒนานักบริหารยากยิ่งขึ้น เพราะว่าไม่มีแนวทางใดที่จะรู้ได้ว่าพนักงาน
 บริหารเปลี่ยนแปลงไปในทางดีอย่างไรบ้าง การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนประจำปี

^๖ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management,

op.cit., p. 224

^๗ เทคนิคและรายละเอียดการวัดความสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว
 คุ้ได้จากหนังสือ การวัดในการจัดการบุคคล ของ ดร. สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี โครงการ
 ตำราสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, กรุงเทพ
 มหานคร, ๒๕๑๗

ของพนักงาน ผู้ที่ไต่ขึ้นเงินเคียน ๒ หรือ ๓ ชั้น มีใจหมายความว่าปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าพนักงานที่ไต่ขึ้นเงินเคียนเพียงชั้นเดียวเสมอไปไม่ เพราะว่ามีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามากำหนดค้ำย ซึ่งไม่อยู่ในขอบเขตของวิทยานิพนธ์นี้ ดังนั้น การประเมินผลที่ธนาคารพาณิชย์นิยมจัดทำกันได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละคราวไป ซึ่งอาจแยกออกได้เป็น โครงการพัฒนาพนักงานบริหารชั้นต้น ชั้นกลาง ชั้นสูง แล้วประเมินผลว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การประเมินผลก็มักจัดทำเป็นกลุ่ม เช่นการประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้เขอาบรมหรือผู้อบรม

การประเมินผลการลงทุนตามโครงการบำรุงรักษาพนักงาน

ในองค์การธุรกิจเอกชนโดยทั่วไป ควรคำนึงถึงการประหยัดจากการลงทุน ในบุคคลากรด้านการบำรุงรักษานั้นเป็นหลักสำคัญ หลักนี้ได้แก่จะไม่มีการจัดโครงการ การให้บริการพนักงานใด ถ้าโครงการนั้นไม่ให้ผลตอบแทนแก่องค์การ ซึ่งอย่างน้อย ต้องเท่ากับทุนที่จ่ายออกไป ^๔ ดังนั้น เพื่อที่จะให้ผู้บริหารขององค์การตัดสินใจที่จะลงทุนในโครงการใดก็ตามแต่ ในการบำรุงรักษาพนักงานได้ถูกต้อง ผู้บริหารจะต้องมีแนวทางในการตัดสินใจ คือการเปรียบเทียบต้นทุนของการให้บริการกับผลตอบแทนแก่องค์การในรูปที่เห็นเป็นตัวตนเด่นชัด (Tangible Returns) และในรูปที่ไม่เห็นเป็นตัวตนเด่นชัด (Intangible Returns)

ผลตอบแทนตามโครงการการให้บริการแก่พนักงาน มีมากมายหลายแบบ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่สามารถวัดผลโดยคำนึงถึงปริมาณอย่างเดียว คุณค่าเหล่านี้ได้แก่ ^๕

๑. การจัดหาพนักงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
๒. ปรับปรุงขวัญและความซื่อสัตย์ของพนักงาน

^๔ Ibid., p. 538.

^๕ Ibid., p. 538.

๓. อัตราการลาออกและการลางานลดค่าลง
๔. สัมพันธภาพอันดีระหว่างพนักงานกับสังคม
๕. ลคติทธิพลของสหพันธ์แรงงานไม่ว่าทั้งการแสดงออกและอำนาจ
๖. ลดการบีบบังคับจากกฎหมายของรัฐบาล

เนื่องด้วยโครงการการให้บริการแก่พนักงาน มีมากมายหลายแบบดังกล่าวไว้ในบทที่ ๔ คุณค่าหรือผลตอบแทนจากโครงการ จึงแยกที่จะพิจารณาเป็นแต่ละโครงการคือ โครงการทางค้ำเสริมธุรกิจ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ เพื่อสนองความต้องการ ความมั่นคงของพนักงาน จะได้ทำให้พนักงานคลายความกังวล ความไม่มั่นคงของตนเอง เมื่อออกจากงานหรือเกษียณอายุงาน ซึ่งองค์การยอมหวังผลในค้ำเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน นอกจากนั้นผลตอบแทนในค้ำเสริมข้อเสียอื่นดีที่จะทำให้การจ้กหาบุคคลเข้ามาทำงานยอมชักจูงบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาได้ โครงการทางค้ำเสริมธุรกิจ นอกจากเงินบำเหน็จบำนาญ เช่นการประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ เงินชดเชยอุบัติเหตุ วัตถุประสงค์ก็เพื่อให้ความมั่นคงแก่พนักงาน การประเมินผลตามโครงการทางค้ำเสริมธุรกิจ จึงควรที่พิจารณาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งยอมที่จะช่วยเพิ่มพูนกำไรให้แก่องค์การ สำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย การลงทุนตามโครงการเสริมธุรกิจนี้ได้จัดให้มีขึ้นทุกธนาคาร เพราะเล็งเห็นความสำคัญค้ำเสริมนี้ ดังนั้น การที่จะพิจารณาว่าการลงทุนตามโครงการเสริมธุรกิจได้ผลมากเพียงใด ย่อมที่จะพิจารณาว่าประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยอาจดูจากกำไรเพิ่มขึ้นของธนาคาร หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรอบระยะเวลาที่ผ่านมา เช่นรอบปี นอกจากที่กล่าวแล้ว ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยยังให้เงินเพิ่มพิเศษ ซึ่งอาจเป็นรายเดือน นอกเหนือจากเงินเดือน เช่นเงินช่วยเหลือค่าครองชีพ เงินช่วยเหลือค่าอาหารกลางวัน

เงินช่วยเหลือการศึกษามูลนิธิ ซึ่งอาจพิจารณาได้ว่าอยู่ในโครงการเศรษฐกิจ เพราะ
ว่าวัตถุประสงค์เพื่อคลายกังวลของพนักงานที่จะต้องรับภาระต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม
ของสังคม

โครงการพัฒนา ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากโครงการพัฒนา เป็นใน
รูปที่ไม่เห็นเป็นตัวตนเด่นชัด เช่นขวัญในการทำงาน แต่องค์กรก็ควรที่จะศึกษาหรือ
ประเมินผล เช่นมีผู้ให้ความสนใจกับโครงการนี้มากน้อยเพียงใด เพราะว่ามีบาง
โครงการที่อนุมัติให้จัดทำขึ้น แต่มีพนักงานเพียงส่วนน้อยที่เข้าร่วมในโครงการ หรือ
การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการทำงานกับการเข้าร่วมใน
โครงการ เช่นโครงการกีฬา ย่อมที่จะต้องการลงทุนส่งเสริมพัฒนามิให้พนักงาน ซึ่งผลที่
ได้รับทางอ้อมคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การศึกษาหรือการประเมินผล
ย่อมเป็นประโยชน์แก่องค์กรในด้านการปรับปรุงแก้ไขโครงการ เพื่อให้ได้รับผลงานที่
ขึ้น สูงขึ้น

โครงการอำนวยความสะดวก มีบริการหลายลักษณะหลายประเภทในโครง
การอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน การประเมินผลจึงต้องแยกพิจารณาออกเป็นแ
ละโครงการ เช่นโครงการรักษาพยาบาล ผลที่ได้รับ เช่นการลดอัตราการป่วยและ
การลาป่วยของพนักงาน ซึ่งผลในทางอ้อมที่ได้รับก็คือการเพิ่มประสิทธิภาพในการ
ทำงาน โครงการที่อยู่อาศัยจัดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของคนเรา
การได้อยู่อาศัยในบ้านที่มีความสุขย่อมเป็นการพัฒนา และเป็นการบำรุงขวัญของ
พนักงานด้วย ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น รวดเร็วขึ้น เพราะมี
ความเชื่อมั่นว่าครอบครัวใดมีที่อยู่อาศัยที่เหมาะสมและปลอดภัย โครงการการให้คำ
ปรึกษา ช่วยเสริมสร้างขวัญในการทำงาน บริการท่องเที่ยวเพื่อเสริมสร้างความรู้ลา
โครงการ เหล่านี้ผลตอบแทนที่ได้รับยากที่จะประเมินผลได้ แต่อาจจัดทำได้โดยการ
ประเมินผลตามทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับโครงการการให้บริการแก่พนักงาน

สรุปได้ว่า ผลตอบแทนที่ได้รับความนิยมโครงการการให้บริการแก่พนักงาน ไม่อาจประเมินผลได้ในรูปตัวเงิน แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการลงทุนตามโครงการการให้บริการแก่พนักงาน มุ่งที่ความซื่อสัตย์ของพนักงาน ดังนั้น การประเมินผลตอบแทนจึงควรที่จะพิจารณาทางด้านความซื่อสัตย์ของพนักงานที่มีต่อองค์กรมากกว่าการคำนึงถึงผลตอบแทนในรูปตัวเงิน ทั้งนี้ก็กล่าวได้ว่า การประเมินผลในแง่คุณภาพเป็นสิ่งที่ยากต่ออาศัยความระมัดระวัง และความกระตือรือร้นที่จะติดตามผล สิ่งที่จะอำนวยความสะดวกในการประเมินผล คือการส่งเสริมให้มีรายงานผลการดำเนินงาน เป็นแต่ระดับชั้นมาจนถึงผู้บริหารงานชั้นสูง และความเอาใจใส่ต่อผลที่ประเมินออกมา เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลด้านนี้ต่อไปในอนาคต

การประเมินผลตามโครงการการให้บริการแก่พนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยยังไม่เป็นที่นิยมจักทำกัน ด้วยสาเหตุที่ว่าความยากลำบากในการประเมินผลอย่างหนึ่ง และความจำเป็นของธนาคารที่บังคับต้องจัดให้มีบริการประเภทนี้ตามสังคมที่จัดให้กันอีกอย่างหนึ่ง จึงทำให้ผู้บริหารงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลในการลงทุนในบุคคลากรด้านบริการ แต่คุณประโยชน์ของการประเมินผลการให้บริการแก่พนักงานด้วยความเอาใจใส่ติดตามผล จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดบกพร่อง หรือสิ่งที่ควรแก้ไขได้ เพื่อให้การลงทุนในบุคคลากรบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของธนาคารที่มีต่อพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อส่งเสริมให้มีการติดตามผลการดำเนินงาน ผู้บริหารงานของธนาคารพาณิชย์ควรให้ความสนใจที่จะจัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานทางด้านบุคคลากรที่ดี.