

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลของผู้บริหาร ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพ
3. แนวทางการประเมินผลงานที่เหมาะสมกับองค์การธุรกิจไทย
4. ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้ พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นความสำคัญขององค์การได้ โดยทำการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แล้วเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นอาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของบุคคลต่องานว่าได้ปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนดเอาไว้หรือไม่

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performances evaluation) เป็นกระบวนการของการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิผล ซึ่งจุดประสงค์ที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานว่ามีการปฏิบัติงานได้เพียงใดจะพิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพของงาน ที่แต่ละคนได้ปฏิบัติในระยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตอบแทน หรือเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ในทางปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานในบางหน่วยงานอาจทำเป็นระบบ เป็นแบบวิธีอย่างมีกฎเกณฑ์ตามหลักวิชาการต่าง ๆ แต่บางแห่งก็อาจไม่จัดทำเป็นระบบ แต่เพียงผู้บังคับบัญชาประเมินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้

วิจารณ์ญาณที่ตนเห็นสมควรเท่านั้น อย่างไรก็ตามก็ดีผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะเป็นบุคคลอื่นก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลของแต่ละองค์กร

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า36) ได้นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ ว่าเป็นการหาประโยชน์ หรือดีราคาผลงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคคลนั้น การประเมินผลอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินและไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ใช้วิธีเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงาน

เสนาะ ดิยาวัว (2539, หน้า46) ได้นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน ที่จะระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายสำหรับงานนั้น การประเมินที่ใช้กันมากคือการประเมินผลที่ได้ โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าการประเมินเป็นการจับผิด และเป็นผลร้ายต่อพนักงาน ในแง่ของผู้บังคับบัญชาถือว่าการประเมินเป็นสิ่งที่ต้องกระทำแต่เป็นการสร้างความยุ่งยากมากกว่าผลดี และอาจถูกผู้ใต้บังคับบัญชามองด้วยสายตาไม่ดีได้

เกศินี หงสนันท์ (2530, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของบุคคลเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งการประเมินผลนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับวางแผนกำลังคนเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โอนย้ายตามความเหมาะสม และในการประเมินการปฏิบัติงานมีการเทียบระหว่างผลงานของบุคคลกับมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุม ตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพ รวมทั้งเพื่อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไปในอนาคต

ภิญโญ สาธร (2517, หน้า 25) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร และเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วยซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2527, หน้า 78) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าด้านการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้ การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีหลักเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 202) ให้คำจำกัดความว่าเป็นกระบวนการที่วางมาตรฐานการทำงาน ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานที่สัมพันธ์กับมาตรฐานเหล่านั้นและจัดให้มีการป้อนกลับข้อมูลสู่พนักงาน โดยมีเป้าหมายที่จะกระตุ้นพนักงานให้ตัดการปฏิบัติงานที่บกพร่องออกไป หรือรักษาการปฏิบัติงานที่ดีเหนือค่าเฉลี่ยต่อไป

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการวัดความสามารถของพนักงานว่ามีประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นงานที่ต้องกระทำหลังจากที่ปฏิบัติงานไปได้ระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานเป็นแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน นอกจากนั้นเมื่อผลงานที่ปฏิบัติออกมาและประเมินคุณค่าได้แล้ว ก็ต้องพร้อมให้ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน โดยเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงในการดำเนินการประเมิน

2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินทุกครั้งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ให้แน่ชัดว่ามีวัตถุประสงค์ใด ทั้งนี้ เพื่อให้การประเมินอำนวยความสะดวกตามที่ประสงค์ โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์ของการประเมินบุคคลเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ในการประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคล พิจารณาความดีความชอบ หรือพิจารณาให้ผู้ที่หย่อนสมรรถภาพออกจากงานไป เพื่อเสริมสร้าง และรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน โดยเป็นการใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และใช้ในการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง และเงินเดือน โดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระเบียบแบบแผนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเสมอภาคแก่พนักงานทุกคน

3. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งสามารถนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้พนักงาน ผู้บริหาร กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดตำแหน่ง ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงาน อีกทั้งยังอาจแสดงให้เห็นว่าขณะนี้พนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมหรือไม่ ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

นอกจากนี้ ยังช่วยขจัดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ จากการพิจารณาความคิดเห็นความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การ โยกย้ายหรือการให้ออกจากงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการจะช่วยให้อำนาจบริหารมีหลักการในการตัดสินใจที่จะระงับข้อขัดแย้งนั้นได้ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง เนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน และใกล้ชิดและรู้เรื่องเกี่ยวกับพนักงานมากที่สุด หรือพนักงานประเมินตนเอง ซึ่งวิธีการนี้นิยมใช้ประเมินพนักงานเพื่อการพัฒนาตนเอง หรืออาจเป็นลูกค้า วิธีการนี้ข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้าถือว่าเป็นปัจจัยป้อนเข้าที่สำคัญต่อการจ้างงาน

5. การวิเคราะห์ผลการประเมินผล

เมื่อมีการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินควรวิเคราะห์ผลที่ได้ เพื่อที่จะได้ชี้แนะให้พนักงานพยายามรักษามาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าผลการประเมินปรากฏว่าการปฏิบัติงานดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือถ้าผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ประเมินควรศึกษาและหาสาเหตุพร้อมทั้งหาทางแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ หรือโยกย้ายไปทำงานอื่นที่ทำได้ดีกว่า

6. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใด ช่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงานและมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะใช้วิธีที่เป็นทางการ ดังต่อไปนี้

6.1 วิธีการใช้สเกลการให้คะแนน (graphic rating scale method) เป็นสเกลซึ่งแสดงรายการคุณลักษณะและช่วงของผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานแต่ละคน ซึ่งพนักงานจะได้รับการจัดระดับการให้คะแนนที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละคุณลักษณะ โดยจะมีรายการแสดงคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น คุณภาพ ความเชื่อถือได้ เป็นต้น และช่วงคะแนนคุณค่าของการปฏิบัติงาน จากไม่พอใจ ถึง ขึ้นดี สำหรับแต่ละคุณลักษณะ หัวหน้างานจะให้ค่าคะแนนลูกน้องด้วยการทำวงกลม หรือทำเครื่องหมายที่คะแนน ซึ่งเป็นการอธิบายถึงผลการปฏิบัติงานตามแต่ละคุณลักษณะ แล้วจึงรวมยอดทั้งหมดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินใจต่อไป แต่บางองค์การอาจประเมินหน้าที่เฉพาะก็ได้

6.2 วิธีการลำดับทางเลือก (alternation ranking method) เป็นการจัดเรียงลำดับพนักงานจากที่ดีที่สุดไปสู่น้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะอย่าง วิธีการคือ เขียนรายชื่อพนักงานทุกคนที่จะให้ค่าคะแนนแล้วจัดเรียงลำดับพนักงานทุกคนจากคะแนนสูงที่สุด ไปจนถึงคะแนนต่ำที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อการมองเห็นความแตกต่างระหว่างพนักงานที่ดีและไม่ดี

6.3 วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (paired comparison method) เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุก ๆ คนในกลุ่มที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ และประเมินค่าพนักงานแต่ละคนเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียเป็นคู่ ๆ ซึ่งการจัดระดับพนักงานควรทำเป็นแผนภูมิ (Chart) พนักงานงานเป็นคู่ ๆ เพื่อพิจารณาคุณลักษณะของพนักงานแต่ละคนแล้วชี้ว่าพนักงานคนใดดีกว่ากัน ในแต่ละคู่ในกลุ่ม ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้วิธีจัดเรียงลำดับมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

6.4 วิธีการกระจายความถี่ (forced distribution method) เป็นระบบประเมินการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดพนักงานเป็นกลุ่ม โดยถือเกณฑ์การทำงาน of พนักงานและกระจายความถี่ในรูปโค้งปกติ ซึ่งวิธีนี้จะสามารถตัดสินได้ล่วงหน้าถึงเปอร์เซ็นต์ที่จะจัดระดับ ตัวอย่าง การตัดสินใจกระจายพนักงานมีดังนี้ 15% มีการปฏิบัติงานสูง 20% มีผลการปฏิบัติงานปานกลางค่อนข้างสูง 30% มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง 20% มีผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ 15% มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

6.5 วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (critical incident method) เป็นเทคนิคการประเมินการทำงานที่ต้องการให้ผู้ประเมินรายงานเหตุการณ์ ซึ่งจะอธิบายพฤติกรรมของพนักงานที่ดีและไม่ดี ข้อความเหล่านี้ถือเป็นเหตุการณ์สำคัญ โดยใช้เป็นตัวอย่างการทำงานที่ดีหรือไม่ดีในการให้คะแนนบุคคล หัวหน้างานจะเก็บบันทึกประจำวันตัวอย่างสิ่งที่พนักงานปฏิบัติดีและไม่ดี หรือเหตุการณ์พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานของลูกน้องแต่ละคนแล้วทุก ๆ 6 เดือน หัวหน้างานและลูกน้องจะมาประชุมกัน เพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เหตุการณ์ที่เฉพาะเป็นตัวอย่าง

6.6 รูปแบบการเรียงความบรรยาย (narrative forms) เป็นการประเมินแบบเขียนบรรยายเพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐาน ความก้าวหน้า และการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน วิเคราะห์และวางแผนปรับปรุงการประเมินผลเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เป็นไปตามมาตรฐาน และสรุปอภิปรายการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการแก้ปัญหา

6.7 สเกลจัดลำดับการประเมินพฤติกรรม (behaviorally anchored rating scales) เป็นวิธีการประเมินผล ซึ่งเป็นการรวมข้อดีของแบบการเรียงความบรรยายแบบวิเคราะห์ โดยใช้เหตุการณ์สำคัญ และการจัดลำดับด้วยการกำหนดสเกลปริมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี

และประเมินพฤติกรรมซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้ (1) ทำการวิเคราะห์เหตุการณ์ (2) พัฒนา
ด้านต่าง ๆ ของผลการปฏิบัติงาน (3) กำหนดเหตุการณ์ใหม่ (4) กำหนดสเกลของเหตุการณ์
(5) พัฒนาเครื่องมือ ข้อดีของสเกลจัดลำดับการประเมินพฤติกรรม คือ (1) มีความเชื่อถือได้มากขึ้น
(2) มีมาตรฐานชัดเจน (3) มีการป้อนกลับ (4) มีอิสระ (5) มีความคงที่

6.8 วิธีการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (management by objective MBO method)
เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในรูปของข้อความที่ชัดเจน และการเจาะจงวัตถุประสงค์ในการทำงาน
โดยพนักงานการกำหนดแผนการปฏิบัติโดยระบุถึงวิธีการที่วัตถุประสงค์เหล่านี้สามารถบรรลุได้
การยินยอมให้พนักงานปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติที่วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ การแก้ไข
เมื่อจำเป็น และการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่สำหรับในอนาคตเหล่านี้เป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหาร
และพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานในอนาคตที่สามารถเป็นจริงได้ โดยความก้าวหน้า
จะมีการสำรวจเป็นระยะจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ นอกจากนี้การทำงานของพนักงานจะมีการ
ประเมินผลด้วย หรือเป็นวิธีการวางแผนและควบคุมซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้
(1) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการประชุมร่วมกัน เพื่อช่วยกันกำหนดเป้าหมายของ
การปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามี
การประชุมร่วมกันอีกครั้งเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามเป้าหมายที่
ถูกกำหนดไว้ (3) ลักษณะเฉพาะของเทคนิคการวางแผนทั่วทั้งองค์การจะสัมพันธ์กับองค์การและ
ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์นั้น

7. ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2535) ได้รวบรวมข้อสรุปของนักวิชาการไว้ว่า
ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 3 ประการ ดังนี้

(1) ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 3 ปัญหา คือ

(1.1) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นไม่มีความสอดคล้องกับ
หน้าที่รับผิดชอบและลักษณะงานของพนักงานที่ทำอยู่ อาจเกิดจากออกแบบวิธีการประเมินผล
การปฏิบัติงานขององค์การที่ไม่สามารถใช้ได้กับงานทุก ๆ งาน

(1.2) มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจเกิดจากมาตรฐานที่
ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดไว้สูงเกินไป จนบางครั้งพนักงาน
ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานนั้นได้

(1.3) วิธีการประเมิน เกิดจากวิธีการประเมินมีความซับซ้อน ซึ่งผู้ประเมิน
อาจจะไม่เข้าใจในวิธีการนั้น ๆ

(2) ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมิน

(2.1) การตีความมาตรฐานที่แตกต่างกัน (standards of evaluation) เป็นปัญหาที่สืบเนื่องมาจากมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินไม่ชัดเจนหรือไม่รัดกุม สามารถตีความหมายได้หลายนัย ทำให้ผู้ประเมินตีความหมายคำที่ใช้ในการประเมินต่างกัน

(2.2) อุปทานหรือความประทับใจพิเศษ (halo effect) เป็นความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกประทับใจ (ทั้งในด้านดีและไม่ดี) ในตัวพนักงานผู้รับการประเมิน โดยไม่ได้สนใจถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ

(2.3) การปล่อยคะแนน หรือการกดคะแนน (leniency or harshness) คือ การที่ผู้ประเมินใจดีให้คะแนนการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่าความเป็นจริง หรือการให้คะแนนต่ำกว่าความเป็นจริง

(2.4) การประเมินสู่ศูนย์กลาง (central tendency) คือ การที่ผู้ประเมินหลีกเลี่ยงการให้คะแนนการประเมินอยู่ในระดับสูงหรือต่ำตามข้อเท็จจริง แต่ให้คะแนนการประเมินอยู่ในระดับกลาง ๆ

(2.5) การประเมินที่ใช้เหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่นาน (recently of events) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้ประเมินให้คะแนนการประเมิน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน หรือผลงานของผู้ถูกประเมิน ไม่นานนักโดยไม่ได้สนใจผลงาน หรือพฤติกรรมเดิม ๆ ที่เคยทำก่อนหน้านั้น

(2.6) อคติส่วนบุคคล (personal bias) คือ การที่ผู้ประเมินเอนให้คะแนนแก่ผู้รับการประเมิน ที่มีลักษณะเหมือนกับผู้ประเมินในระดับสูง และให้คะแนนกับผู้ที่มีคุณลักษณะต่างกับผู้ประเมินในระดับต่ำ

(3) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมิน หรือผู้ถูกประเมิน คือ

(3.1) ผู้รับการประเมิน ขาดความรู้ความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เมื่อผลการประเมินไม่เป็นที่พอใจก็ไม่ยอมรับผลการประเมิน

(3.2) ผู้รับการประเมินมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจเกิดจากการที่ผู้รับการประเมินไม่ได้รับการแจ้งให้ทราบถึงปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ซึ่งอาจเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการละเลยในทางปฏิบัติของผู้ประเมิน

(3.3) ผู้รับการประเมินไม่ศรัทธาในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดจากการที่ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมิน

(3.4) ผู้รับการประเมินผลไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินผล หรือปิดบังข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนทำให้ผลการประเมินมีความคลาดเคลื่อน หรือต้องใช้เวลาในการพิจารณาข้อเท็จจริงนานขึ้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

1. ความหมายของประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นคำศัพท์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นวงการบริหารธุรกิจ และรัฐกิจ ความหมายของคำนี้ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กล่าวไว้ว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในงานอย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพไว้ ดังต่อไปนี้

วเรช จันทรศร (2538, หน้า 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หลักของประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบต้นทุน (input) กับผลงานหรือผลผลิต (output) ถ้าจะทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องใช้ทุนสร้างผลงานหรือผลผลิตให้ได้มากที่สุด ถ้าหากทำงานโดยมีผลผลิตน้อย ก็เรียกว่า “ขาดประสิทธิภาพ” กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า ประสิทธิภาพคือ การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

กันตยา เพิ่มผล (2541, หน้า 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ขนาดและความสามารถของความสำเร็จ หรือบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ (2541, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ ใช้วิธีการ (mean) ให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (goal) คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 30) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมรรถภาพ และความมุ่งมั่นไว้ภายในไว้เพื่อขยายตัวต่อไปและเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤตการณ์จากภายนอกได้ด้วย นอกจากนี้แล้วธงชัย สันติวงษ์ ยังได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า “ประสิทธิผลขององค์กร” และ “ประสิทธิภาพขององค์กร” ไว้ว่า

ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้

ประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงาน ว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใด ๆ ก็ตามโดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็ระยะเวลาทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง

2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโศ (2526, หน้า 28) ให้แนวคิดของประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพนั้นเริ่มแรกมีใช้กันในวงการธุรกิจโดยให้มีความหมายถึงการประกอบกิจการที่มีกำไร กล่าวคือ ถ้าประกอบการมีผลกำไรก็เรียกว่ามีประสิทธิภาพ ถ้าขาดทุนก็เรียกว่าไม่มีประสิทธิภาพ ในวงการธุรกิจนั้นการประกอบการใดๆ จะต้องใช้ทุนหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยการผลิตซึ่งมิได้หมายความถึงเฉพาะเงินตราเท่านั้น แต่รวมถึงที่ดิน เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ แรงงาน และเวลาด้วย เมื่อมีการลงทุน ก็มีหวังผลกำไรจากการลงทุนนั้น การที่จะทราบว่าได้กำไร หรือขาดทุนเท่าใดกระทำโดยพิจารณา ต้นทุนที่ลงไปว่าเท่าใด แล้วนำมาหักกลบลบกับผลที่ได้รับมาทั้งสิ้น ถ้าได้มากกว่าต้นทุนที่ลงไป ผลต่างก็จะเป็นกำไร ถ้าได้น้อยกว่าทุนก็เป็นการขาดทุน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 30) ได้นำแนวคิดของ Harring Emerson ที่เกี่ยวกับหลักการงานให้มีประสิทธิภาพ 12 ประการ ดังนี้

- (1) ทำความเข้าใจ และกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
- (2) ให้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
- (3) ค่าปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
- (4) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
- (5) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
- (6) การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียน

ไว้เป็นหลักฐาน

- (7) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
- (8) งานสำเร็จทันเวลา
- (9) ผลงานได้มาตรฐาน
- (10) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
- (11) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือ ในการฝึกสอนงานได้ให้ทำหน้าที่

รางวัลแก่งานที่ดี

(12) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

บุญทัน ดอกไธสง(2529,หน้า 155) ได้กล่าวถึง การจะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพได้นั้น พนักงานจะต้องจิตอุทิศเพื่องาน ทำงานอย่างเต็มที่ (ฉันทะ) มีความขยันหมั่นเพียรอย่างเต็มที่ (วิริยะ) มีความมุ่งมั่นในงาน ทำงานอะไรก็ทำให้สำเร็จ ไม่หยาบโหรง ทำงานประณีต นั่นคือทำงานโดยไม่ผิดซึ่งมีสติควบคุมอยู่ตลอดเวลา (จิตตะ) และมีการไตร่ตรองงานนั้น ๆ ว่าดีหรือเลวอย่างไร (วิมังสา)

ภิญโญ สาร (2517,หน้า 159) ได้ให้ทัศนะว่าบุคลากรจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำได้ยาวนาน ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ 5 อย่าง คือ

- (1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น ค่าตอบแทน เงินเดือน หรือสิ่งของ
- (2) สิ่งจูงใจไม่ใช่วัตถุแต่เป็นโอกาส เช่น โอกาสได้ตำแหน่งสูงขึ้น มีชื่อเสียงเกียรติยศและอำนาจตามมา
- (3) สิ่งจูงใจซึ่งเป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น มีสภาพห้องทำงานสะอาดสบาย
- (4) สิ่งจูงใจซึ่งเป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพของสังคมในหน่วยงานที่ดี
- (5) การบำรุงขวัญให้เกิดความรู้สึกว่า ตนมีส่วนร่วมในการทำให้หน่วยงานมีชื่อเสียง

แนวทางการประเมินผลงานที่เหมาะสมกับองค์การธุรกิจไทย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมากเครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากผลงานของพนักงานแต่ละคนเมื่อรวมกันแล้วก็คือผลงานของ้องค์การนั่นเอง ใน้องค์การธุรกิจไทยมีการใช้การประเมินผลงานในระดับต่างๆ กัน กล่าวคือบางแห่งที่เป็น้องค์การขนาดใหญ่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เต็มรูปแบบก็จะมีระบบการประเมินผลงานที่มีหลักการตามวิชาการ แต่ใน้องค์การที่มีขนาดเล็กลงไปก็จะให้ความสำคัญในการประเมินผลงานน้อย มีการประเมินแบบใช้สามัญสำนึกหรือไม่มีการประเมินเลย นอกจากนี้ไม่ว่าจะเป็นใน้องค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ แต่ละแห่งมีการออกแบบระบบการประเมินผลงาน ทั้งนี้เพราะการประเมินผลงานนั้นเป็นหัวใจสำคัญที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานนั้น หมายถึง กระบวนการในการบอกความคาดหมายของระดับผลงานที่ต้องการให้พนักงานทราบ แล้วทำการวัด/ประเมินผล เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้และแจ้งผลนั้นๆ ให้พนักงานทราบ หลักการในการประเมินผลงาน นั้นมีอยู่ 5 ประการคือ

1.1 ปัจจัยที่ใช้ประเมินต้องเกี่ยวข้องกับผลงาน (relevance)

1.2 ระบบการประเมินต้องแยกแยะระหว่างพนักงานที่มีผลงานดีและไม่ดีได้ (sensitivity)

1.3 ผลการประเมินนั้นต้องมีความสม่ำเสมอเชื่อถือได้ (reliability)

1.4 เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสีย คือทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน (acceptability)

1.5 ระบบจะต้องเข้าใจได้ง่าย ชัดเจน และไม่ยุ่งยากในทางปฏิบัติ (practicality)

2. ที่มาของการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานนั้นมีการประเมินกันอย่างจริงจังเป็นทางการย้อนกลับไปเมื่อ Taylor ได้เผยแพร่การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินผลงาน ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการประเมินผลงานในองค์กรต่าง ๆ น้อยมาก จะมีเฉพาะบางองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรของทหาร เมื่อครั้งเริ่มแรกนั้นมีการประเมินผลงานที่บุคลิกลักษณะ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าที่จะประเมินที่ “ผลงาน” โดยแท้จริง จนกระทั่งในทศวรรษที่ 1950 เมื่อ Drucker เสนอเรื่องการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objectives MBO) และ Douglas McGregor เสนอผลงานเรื่อง “The Human Side of Enterprise” ซึ่งเสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง จนมีบางองค์กรเริ่มให้ความสนใจในการนำการตั้งเป้าหมายไปใช้ในการประเมินผลงาน ในทศวรรษที่ 1950 นับเป็นช่วงที่การประเมินผลงานได้รับความสนใจและนำไปใช้กันอย่างกว้างขวาง ในสหรัฐอเมริกาเมืองการที่ถูกสำรวจในเรื่องดังกล่าวพบว่ามีถึง 90% ที่มีการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการ (Grote, 2002, p.2-4)

3. วัตถุประสงค์ในการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอยู่ 4 ประการคือ

3.1 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการประเมินผลงานที่ตรงประเด็นเชื่อถือได้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งพนักงาน สามารถนำไปวางแผนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของพนักงานได้

3.2 การประเมินผลงานยังเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เกิดจากการพัฒนาความรู้ความสามารถที่กล่าวในประการที่ 1 และยังเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจสำหรับพนักงานที่มีผลงานดี ได้รับรางวัล ให้ความดีความชอบ ขณะเดียวกันพนักงานที่มีผลงานไม่ดี ก็จะถูกตักเตือนให้ปรับปรุงตนเอง ผลงานโดยรวมจึงดีขึ้น

3.3 ประการที่สามที่เป็นที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การนำข้อมูลจากการประเมินผลงานไปใช้ในการพิจารณาตัดสินใจงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่นการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย เป็นต้น

3.4 ประการสุดท้าย คือ ผลจากการประเมินผลงานจะเป็นภาพสะท้อนความมีประสิทธิภาพของระบบการสรรหาคัดเลือกพนักงาน โดยผลจากการประเมินผลงานของพนักงานที่ผ่านการทดลองงานหรือการประเมินผลงานประจำปี หากพนักงานที่เข้าใหม่เหล่านั้นมีผลการปฏิบัติงานดี ก็แสดงว่าการสรรหาคัดเลือกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากพบว่า พนักงานเหล่านั้นมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานแสดงว่า การสรรหาคัดเลือกขององค์กรล้มเหลว ไม่สามารถแยกแยะว่ามีผู้จะเข้าเป็นพนักงานขององค์กรจะมีผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่ได้

4. กระบวนการประเมินผลงาน

จะเริ่มต้นที่การกำหนดวัตถุประสงค์หรือยุทธศาสตร์องค์กร แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน เช่นการใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หรือการพัฒนาฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงกำหนดแนวทางในการประเมินซึ่งมี 2 แนวทางใหญ่ คือ แนวการมุ่งเน้นพฤติกรรม (behavior-oriented) หรือแนวมุ่งเน้นผลงาน (result-oriented) ในแต่ละแนวทางนั้นจะมีเทคนิควิธีที่แตกย่อยออกไปอีก เช่นแนวมุ่งเน้นพฤติกรรมนั้นจะประกอบด้วยวิธี การเขียนบรรยาย (narrative essay) การจัดลำดับระหว่างพนักงานผู้ปฏิบัติงาน (ranking) การใช้วิธีจับคู่ (paired comparison) การจัดกลุ่มในโค้งปกติ (forced distribution) การจัดลำดับพฤติกรรม (behavioral checklist) การจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (critical incidents) วิธีประเมินตามแผนภาพ (graphic rating scale) และวิธี BARS (behaviorally anchored rating scales) ส่วนแนวมุ่งเน้นผลงานนั้นจะมี 2 วิธีที่ใช้กันแพร่หลายคือ แบบ MBO (management by objective) ซึ่งใช้วิธีการตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมให้พนักงานปฏิบัติ และวิธีวางแผนและติดตามผล (work planning and review) ในประเทศไทยระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมามีแนวทางใหม่ในการประเมินที่เรียกว่า performance scorecard ซึ่งมีแนวความคิดมาจาก balance scorecard ปัจจุบันกำลังเป็นที่นิยมทดลองใช้ในหลายองค์กร

5. ปัจจัยที่จะใช้ประเมิน

ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท คือปัจจัยที่เป็นผลงานทางตรง เช่นปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรวดเร็วในการทำงาน และปัจจัยผลงานประเภททางอ้อมคือปัจจัยที่เป็นพฤติกรรม เช่น การตรงต่อเวลา ความขยันขันแข็ง ปัจจัยประเภทสุดท้ายคือปัจจัยที่เรียกว่า “ปัจจัยศักยภาพ” เป็นปัจจัยที่ใช้วัดศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อกำหนดปัจจัยได้แล้วจึงมาถึงขั้นตอนการให้น้ำหนักของแต่ละปัจจัย กล่าวคือ การให้ความสำคัญของแต่ละปัจจัยซึ่งอาจจะไม่เท่ากัน เช่นองค์การบางแห่งเน้นเรื่องคุณภาพของสินค้าหรือบริการ จะให้น้ำหนักปัจจัยดังกล่าวมากกว่าปัจจัยอื่น เป็นต้น เมื่อกำหนดน้ำหนักที่ให้แล้วจึงมาเตรียมการในเรื่องการวัดประเมินผล เพื่อให้การวัดเป็นไปอย่างโปร่งใส วัดได้อย่างเป็นวัตถุวิสัย จึงกำหนดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้น เพื่อให้ผู้ประเมินมีมาตรฐานเดียวกันในการวัด ลดปัญหาเรื่องอคติ การลำเอียง การใช้ตนเองเป็นมาตรฐานในการวัด ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาความไม่เป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

6. ผู้มีบทบาทในการประเมิน

ในระบบการประเมินผลงานนั้น ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้ประเมินจะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องมากน้อยตามแต่วัตถุประสงค์ในการประเมิน และความต้องการความแม่นยำ ความน่าเชื่อถือเพียงใด บุคคลแรกที่จะเป็นผู้ประเมินในทุกองค์การคือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง และอาจจะมีผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้ทบทวนกลั่นกรองการประเมินอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะเป็นผลการประเมินขั้นสุดท้าย บุคคลที่สองที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้ประเมินได้คือผู้ได้บังคับบัญชา หรือลูกน้องของผู้ประเมินนั่นเอง บางองค์การใช้ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการเป็นผู้ประเมิน บางองค์การใช้ผู้ร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือข้ามหน่วยงานแต่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นผู้ประเมิน ในขณะที่เดียวกันบางแห่งใช้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองก่อน จะถูกประเมินจากบุคคลอื่น

7. ความถี่จำนวนครั้งในการประเมิน

ในการประเมินผลงานนั้นหากต้องการความแม่นยำ เชื่อถือได้ จำนวนครั้งในการประเมินจะต้องมีจำนวนครั้งมากพอที่จะแก้ปัญหาการหลงลืมของผู้ประเมิน การจดจำผลงานหรือเหตุการณ์เฉพาะที่ใกล้ๆ กับระยะที่มีการประเมินผลงาน ในขณะที่เดียวกันการประเมินผลบ่อยครั้งเกินไปก็ทำให้เสียเวลา และแรงงานที่จะใช้ในการปฏิบัติงานมากเกินไปได้

8. การแจ้งผลการประเมิน

หัวใจสำคัญในระบบการประเมินผลงานแต่ได้รับความสนใจน้อยมาก คือ การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ทั้งนี้หากมีการออกแบบระบบการประเมินมาเป็นอย่างดี แต่ไม่มี

การแจ้งผลให้พนักงานทราบ พนักงานก็จะไม่มีโอกาสปรับปรุงตนเอง ไม่ทราบจุดบกพร่องที่ต้องแก้ไข ไม่มีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น การแจ้งผลการประเมินจึงเป็นการใช้ดอกผลที่ลงทุนหวานเมื่อดิ้นธุ์ไว้

9. ปัญหาที่เกี่ยวข้องในระบบประเมินผลงาน

ในระบบการประเมินผลงานนั้นมีปัญหาที่ทำให้ระบบไม่เป็นตามวัตถุประสงค์ ปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญที่สุดคือ ผู้ประเมินผล (rater) ไม่ว่าจะเกิดปัญหาจากการมีอคติ ไม่ว่าจะ เป็นฉันทาคติ ภัยาคติ การเล่นพรรคเล่นพวก ความกลัวหรือความเกรงใจลูกน้อง ความไม่สนใจให้ความสำคัญในการประเมินผลงาน ประเมินแบบขอไปที ปัญหาประการที่สองที่มีความสำคัญรองลงมา คือ แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมิน เมื่อการออกแบบไม่ตรงกับวัตถุประสงค์องค์การ ทำให้ได้ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์การ แนวทางที่ใช้ประเมินหากเป็นการมุ่งเน้นพฤติกรรมในขณะที่องค์การมุ่งเน้นการสร้างผลงานทางตรง ปัญหาประการที่สามคือ ความถี่ในการประเมิน องค์การส่วนมากประเมินปีละ 1-2 ครั้ง ซึ่งน้อยเกินไป ความเสียหายหรือความด้อยประสิทธิภาพนั้นถูกปล่อยไว้ถึง 12 เดือน หรือ 6 เดือน จึงมีการส่งสัญญาณที่เป็นทางการให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ หรือหากพนักงานปฏิบัติงานดีแต่ขาดการกระตุ้นให้กำลังใจที่บ่อยครั้งเพียงพอ การลงทุนลงแรงในการประเมินผลจึงไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร

แต่หากกระบวนการดังกล่าวไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ผลร้ายก็จะตามมา กล่าวคือ ผลลัพธ์ในการประเมินนั้นหากมีความไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น ความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้นซึ่งจะไปบั่นทอนแรงจูงใจ ลดความพยายาม ความสนใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งก็จะย้อนกลับมาในกระบวนการคือ ผลงานลดน้อยถอยลงสืบเนื่องจากการขาดแรงจูงใจ นับเป็นข้อเสียประการแรกในการประเมินผลงานที่ไม่มีหลักการทางวิชาการ ผลร้ายประการต่อมาคือหากการประเมินผลงานครั้งนั้นในช่วงของการจะแจ้งผลให้พนักงานทราบ หัวหน้างานไม่มีการแจ้งผลให้ทราบ พนักงานเพียงแต่ได้รับทราบจากสลิปเงินเดือนว่าได้ขึ้นเงินเดือนมากน้อยเพียงใดหรือไม่ พนักงานจึงไม่อาจประเมินตนเองได้อย่างถูกต้องว่า ตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงพัฒนา วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินผลงานประการหนึ่งก็นำผลการประเมินนั้นไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร

ไม่เกิดขึ้น พนักงานผู้นั้นหรือในหน่วยงานนั้นจึงไม่มีการพัฒนา เมื่อองค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การดังกล่าว จึงไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเทคโนโลยี การแข่งขัน การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ๆ ได้ จึงเห็นได้ว่าการประเมินผลงานที่ล้มเหลวไม่ช่วยในการเพิ่มผลผลิต ช่วยในการการแข่งขันให้กับองค์การ เพราะพนักงานไม่ได้รับการพัฒนา ขาดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้หากปัจจัยที่ใช้ในการประเมินเน้นหนักที่

พฤติกรรมในการทำงานแล้ว พนักงานก็จะถูกระบบประเมินผลงานนั้นปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับปัจจัยที่ใช้ประเมินดังกล่าวสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือผลงานที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ พฤติกรรมการทำงานที่เป็นทีมงาน สร้างสรรค์ มีทั้งความตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และมีวิธีทำงานที่เป็นมืออาชีพก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะระบบนั้น “หลวม” เขาเหล่านั้นให้บิดเบี้ยวไปอย่างไม่ตั้งใจ ดังนั้นในการวางระบบการประเมินผลงานในยุคที่องค์กรทั้งหลายตื่นตัวที่จะใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน การประเมินผลงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรจึงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในองค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะนำแผนกลยุทธ์นั้นมาเป็นฐานในการออกแบบระบบการประเมินผลงานจะเห็นว่าการประเมินผลงานหรือการบริหารผลงาน (performance appraisal or performance management) ที่เต็มรูปแบบนั้นจะเริ่มจากการแปลงยุทธศาสตร์องค์กรซึ่งกำหนด แผนกลยุทธ์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยลงมา แ ล ะ ก ี่ ำ ห น ึ ด จิตความสามารถร่วมขององค์กร (common organizational competencies) หลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระยะที่ 1 การวางแผนผลงาน (phase I – performance planning) ซึ่งจะเป็นระยะที่กำหนดว่าจะทำ “อะไร” ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ มาตรฐานผลงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และอีกส่วนหนึ่งคือว่าด้วย “ทำอย่างไร” ซึ่งประกอบด้วยการกำหนด จิตความสามารถ (competencies) พฤติกรรมที่ต้องการ ทักษะ และปัจจัยของผลงาน (performance factors)

หลังจากระยะที่ 1 ในการกำหนดว่าจะทำอะไรบ้างและทำอย่างไรแล้ว จึงเข้าสู่ระยะที่ 2 คือการบริหารผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย (performance execution) ซึ่งทั้งหัวหน้างานหรือผู้บริหารและปฏิบัติงานต่างมีหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยกัน กล่าวคือในส่วนของผู้บริหารจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ช่วยขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงาน มีการติดตามดูแลปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้จะต้องให้โอกาสกับพนักงานในการที่จะพัฒนาตนเอง ทั้งทางด้านทักษะและพฤติกรรมต่าง ๆ และสุดท้ายคือการเสริมแรง (reinforcement) ให้กับพนักงานที่มีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ ในส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานนั้นประกอบด้วย การลงมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกับหัวหน้างานไว้ ขอคำแนะนำชี้แนะจากหัวหน้างาน มีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผย เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและรายงานให้หัวหน้าทราบ สุดท้ายคือเตรียมตนเองให้พร้อมที่จะเข้าสู่ระยะที่ 3 คือการประเมินผลงานจากหัวหน้างาน ระยะที่ 3 ของการบริหารผลงานนั้นคือการขึ้นตอนของการประเมินผลงานซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องทำสองประการสำคัญ ประการที่หนึ่งคือการประเมินผลงาน

(judging) ของหัวหน้างานที่มีต่อลูกน้อง ในขั้นตอนนี้หัวหน้างานจะระบุถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ค่าตอบแทนที่จะได้รับการพิจารณาและการประเมินศักยภาพของพนักงาน กิจกรรมประการที่สอง คือ การสอนแนะ (coaching) ให้กับลูกน้องตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการส่งไปฝึกอบรม การสอนงานด้วยตนเอง การให้โอกาสในการขยับขยายเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายในระยะใกล้ ๆ (immediate prospects) หรือการวางแผนสายอาชีพซึ่งเป็นเรื่องระยะยาว เมื่อมีการประเมินผลงานของพนักงานแล้วใน ระยะที่ 4 จึงเป็นช่วงของการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ และกำหนดแผนงานใหม่ที่จะทำ ในปีถัดไปซึ่งก็คือเข้าสู่ระยะที่ 1 ใหม่นั่นเอง

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงานข้างต้น จะเห็นได้ว่าเรื่อง การประเมินผลงานนั้นมีผลกระทบต่อผลผลิตภาพขององค์กร กระทบความสามารถในการแข่งขันของ องค์กร ความสำคัญของการประเมินผลงานจึงเป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้ นอกจากความสำคัญของ ระบบการประเมินผลงานแล้วยังเห็นได้ว่ากิจกรรมนี้ไม่ได้เรียบง่ายที่จะใช้สามัญสำนึกที่จะทำได้ โดยไม่ต้องมีองค์ความรู้ การออกแบบการประเมินผลงานเพื่อที่จะเป็นเครื่องมือในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้แข่งขันได้จึงต้องมีการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

1. ประวัติธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้เริ่มเปิดดำเนินการ เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2488 โดยการก่อตั้งของนายโชติ ถ้ำซำ และคณะ ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ซึ่งเป็นจำนวนเงิน มากกว่าที่พระราชบัญญัติควบคุมธนาคาร พ.ศ. 2480 ที่ใช้อยู่ขณะนั้นกำหนดไว้คือ ต้องไม่ต่ำกว่า 200,000 บาท ซึ่งสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้ประชาชนได้มาก โดยตั้งสำนักงานแห่งแรกขึ้น ณ อาคารเลขที่ 306 ถนนเสือป่า ป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร เป็นแห่งแรก ซึ่งเป็นย่านการค้า ของคนจีน และแหล่งธุรกิจที่สำคัญของเมืองไทยในยุคนั้น โดยเริ่มต้นจากการมีพนักงานเพียง 8 คน นอกจากนี้ได้กำหนดให้ใช้สัญลักษณ์ “รวงข้าว” เป็นสัญลักษณ์ของธนาคาร หมายถึง ความเจริญ รุดหน้าไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และให้ใช้คำขวัญของธนาคารว่า “บริการทุกระดับประทับใจ” หมายถึง ความมุ่งมั่นในความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ของพนักงานที่มีความสามารถและประสิทธิภาพ ตลอดจนความซื่อสัตย์สุจริตที่สร้างสรรค์ความเจริญแก่สังคมและประเทศ พร้อมทั้งจะให้บริการ แนะนำช่วยเหลือแก่ลูกค้าทุกระดับชั้น และด้วยแรงสนับสนุนจากลูกค้า ประชาชน เพียงระยะเวลา ไม่ถึง 7 เดือน หลังจากเริ่มเปิดดำเนินงานจนถึงสิ้นปี 2488 ธนาคารมีสินทรัพย์รวม 15.1 ล้านบาท เงินฝาก 12.4 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อ 2.3 ล้านบาท มีพนักงานเพิ่มขึ้นเป็น 21 คน

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัดตามพระราชบัญญัติ
หลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ซึ่งกำหนดให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ต้องแปรสภาพเป็น
บริษัทมหาชนจำกัด ดังนั้นธนาคารจึงได้แก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของธนาคาร และ
ได้ยื่นขอจดทะเบียนต่อกระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2536 โดยใช้ชื่อว่า “บริษัท
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)” หรือ “บมจ.ธนาคารกสิกรไทย”

ในปี 2536 ธนาคารได้ริเริ่มนำแนวคิดการรีปรับระบบ Re-engineering มาปรับปรุง
กระบวนการทำงานของธนาคาร โดยเริ่มต้นจากกระบวนการทำงานที่สาขาสนามเป้าเป็นจุดเริ่มต้น
ซึ่งสามารถให้บริการรูปแบบใหม่ได้ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2537 และปรากฏผลสำเร็จอย่างสูง
ประสิทธิภาพการทำงานสาขาดีขึ้นมาก สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว สร้างความประทับใจ
แก่ลูกค้าอย่างยิ่ง

การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ดังที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็น
ผลสืบเนื่องมาจากนโยบายหลักที่สำคัญ อันเปรียบประดุจเป้าหมายหลักในการดำเนินงานที่มีส่วน
สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่ธนาคาร อาทิเช่น วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การวางแผน
การบริหาร การจัดระบบงานขององค์กร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น
โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานของธนาคารนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในความสำเร็จ เพราะ
บุคลากรในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนช่วยเหลือผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบ
ผลสำเร็จ หากคนในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานแล้ว องค์กรนั้น ๆ ก็อาจไม่สามารถ
ดำเนินงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้

2. ระบบการประเมินผลของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

หลักเกณฑ์การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย เพื่อ

- 2.1 มุ่งเน้นให้บรรลุผลสำเร็จทางธุรกิจ สอดคล้องกับเป้าหมายของธนาคาร
- 2.2 สร้างและเพิ่มความสามารถหรือความได้เปรียบในระยะยาวให้กับธุรกิจของ

ธนาคาร

- 2.3 มุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารและ
การจัดการ

การกำหนดเป้าหมายต้องครบถ้วน ชัดเจน และท้าทาย โดยครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่
งาน ความรับผิดชอบ และงานที่ธนาคารมอบหมาย ระบุเป้าหมายที่วัดผลสำเร็จได้ ในเชิงตัวเลข และ
มีความชัดเจน กำหนดเป้าหมายเทียบจากคู่แข่ง หรือกลุ่มเทียบเคียง เช่น ตำแหน่งงาน ตำแหน่ง
องค์กร อัตราเงินเดือน

3. กระบวนการบริหารการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายงาน การประเมินผลงานการให้คำแนะนำและความคิดเห็น และการให้ผลตอบแทน

4. กำหนดเป้าหมายงาน

หัวหน้างานจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายให้มีความท้าทายเหมาะสมกับระดับตำแหน่งองค์กร ตำแหน่งหน้าที่ และเงินเดือนของพนักงาน

5. การประเมินผล

หัวหน้างานต้องประเมินผลงานอย่างถูกต้องเป็นธรรม อีกทั้งต้องสามารถจำแนกความแตกต่างของผลงานรายบุคคลได้ โดยมีเหตุผลสนับสนุนการประเมินผลงานที่ชัดเจน

6. การให้คำแนะนำ

หัวหน้างานต้องให้คำแนะนำ สอนงาน และยกย่องชมเชยพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างกำลังใจในการทำงาน

7. การให้ผลตอบแทน

หัวหน้างานต้องกระจายผลตอบแทนให้กับพนักงานได้อย่างเป็นธรรม และสอดคล้องกับผลงานรายบุคคล

8. ความสำคัญของกระบวนการให้คำแนะนำ

การให้คำแนะนำถือเป็นกระบวนการที่สำคัญของการบริหารการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อพนักงานและธนาคาร กล่าวคือ

9. ประโยชน์ต่อพนักงาน

9.1 พนักงานทราบและเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย, กลุ่มเปรียบเทียบของพนักงาน, ผลการประเมินและผลตอบแทนที่ได้รับ, ความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานของหัวหน้างาน ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องของการจ่ายโบนัสตามหลักเกณฑ์ที่ต้องสอดคล้องกับผลงานรายบุคคล

9.2 พนักงานทราบแนวทางในการสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นและแนวทางเพื่อการปรับปรุงการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

9.3 พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะทุ่มเททำงานและพัฒนาทักษะความสามารถของตนเอง

9.4 พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังของตนเอง และสิ่งที่ต้องการให้หัวหน้างานสนับสนุนเพื่อให้สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและศักยภาพใน

การทำงานและเรื่องอื่นๆเช่น ลักษณะงานที่สนใจหรืออยากทำทั้งในระยะสั้นระยะยาว และบรรยากาศการทำงานในทีม

10. ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน

10.1 พนักงานได้รับทราบความคาดหวังของหัวหน้างานและทำงานไปในทิศทางที่หัวหน้างานมุ่งหวังได้อย่างถูกต้อง

10.2 เห็นแนวทางปฏิบัติในการที่จะพัฒนาการทำงานและศักยภาพของพนักงาน

10.3 ส่งเสริมให้ตนเองและทีมงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

10.4 เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานเนื่องจากรับทราบความคิดเห็นของพนักงาน

11. ประโยชน์ต่อธนาคาร

11.1 พนักงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับนโยบายและทิศทางของธนาคาร

11.2 ยกระดับผลการดำเนินงานของธนาคาร

11.3 ลดอัตราการลาออกอันเนื่องมาจากหัวหน้างานไม่ให้คำแนะนำและสอนงาน

12. ประเภทของการให้คำแนะนำและการให้ความคิดเห็น

กระบวนการให้คำแนะนำเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือและการตระหนักถึงความสำคัญของทั้งหัวหน้างาน (ผู้ประเมิน) และพนักงาน (ผู้ถูกประเมิน) โดยการให้คำแนะนำและการให้ความคิดเห็นมี 2 รูปแบบ คือ การให้คำแนะนำและการให้ความคิดเห็นแบบไม่เป็นทางการ และการให้คำแนะนำและการให้ความคิดเห็นแบบเป็นทางการ

12.1 การให้คำแนะนำและการให้ความคิดเห็นแบบไม่เป็นทางการ

หัวหน้างาน มีหน้าที่ต้องคอยติดตาม ตรวจสอบการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และคำชมเชยในการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจและมีความมั่นใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตกลงกัน

12.2 การให้คำแนะนำและการให้ความคิดเห็นแบบเป็นทางการ

หัวหน้างาน จะต้องเรียกพนักงานมาเพื่อให้คำแนะนำกับพนักงานใน ความดูแลเป็นรายบุคคลโดยสื่ออย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับผลงาน และทักษะความสามารถของพนักงานและบันทึกคำแนะนำลงในระบบปีละ 2 ครั้ง ในช่วงการประเมินผลงานกลางปี และสิ้นปี โดยในช่วงของการประเมินผลสิ้นปี นอกจากหัวหน้างานจะต้องสื่ออย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับ ผลงาน ทักษะความสามารถและคะแนนประเมินผลงานของพนักงานแล้ว ยังต้องแจ้งผลการพิจารณาเงินเดือน และโบนัสให้พนักงานเข้าใจด้วย

สำหรับพนักงาน จะต้องพยายามนำคำแนะนำที่ได้รับจากหัวหน้างานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมาพัฒนาศักยภาพและยกระดับคุณภาพการทำงาน นอกจากนี้ควรจะต้องมีหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็นแก่หัวหน้างาน ในประเด็นต่าง ๆ เช่น พนักงานจะต้องแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังของตนเอง และสิ่งที่ต้องการให้หัวหน้างานสนับสนุน เพื่อให้สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงาน และเรื่องอื่น ๆ เช่น ลักษณะงานที่สนใจหรืออยากทำทั้งในระยะสั้น ระยะยาว บรรยากาศการทำงานในทีม เป็นต้น

หัวหน้างานจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายงานให้มีความท้าทาย เหมาะสมกับระดับตำแหน่งองค์กร ตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือนของพนักงาน และประเมินผลงานอย่างถูกต้องเป็นธรรม อีกทั้งต้องสามารถจำแนกความแตกต่างของผลงานรายบุคคลได้ โดยมีเหตุผลสนับสนุนการประเมินผลงานที่ชัดเจน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัญจติ โหน่งพงษ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเจตคติ ความรู้ความเข้าใจในหลักการ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารออมสินตลอดจนเพื่อศึกษาว่าความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อเจตคติของพนักงานธนาคารออมสิน จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสิน

ผู้ศึกษามีสมมติฐานหลักว่า จากเจตคติ และความรู้ความเข้าใจของพนักงานธนาคารออมสินที่สนับสนุนเป้าหมายของธนาคาร จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของธนาคารออมสิน

จากการศึกษา พบว่า ระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อยของเจตคติของพนักงานธนาคารออมสิน พบว่า ในองค์ประกอบด้านการมีความตั้งใจที่จะให้มีการประเมินผล ดำเนินไปอย่างถูกต้อง และเป็นไปตามหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยของเจตคติสูงที่สุด นอกจากนั้นความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานออมสิน ผู้ศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารออมสินส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรอิสระด้านปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในทางตรงกันข้ามพบว่า อายุงานและระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน

มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำหรับตัวแปรอิสระด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน

ข้อเสนอแนะ คือ ผลการประเมินน่าจะนำไปกำหนดเป็นนโยบายของธนาคารต่อไป

แพรวพรรณ คำชมภู (2549) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของวิศวกรในบริษัท แอล ที อี ซี จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวน 54 คน ผลการวิจัยพบว่า วิศวกรมีความคิดเห็นพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์สูง 5 ด้าน คือ ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านผู้ประเมิน ส่วนด้านวิธีการประเมินมีความเห็นไม่พอใจในส่วนที่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนในการประเมิน

วิชาญ ปลั่งไหม (2543) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเภสัชกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวน 330 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81 ผลการวิจัย พบว่า

(1) เจตคติของพนักงานองค์การเภสัชกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

(2) พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(3) พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(4) พนักงานที่มีการดำรงตำแหน่งงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(5) พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อนุชา หอยสังข์ (2542) ศึกษาเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ศึกษากรณีข้าราชการกรมการปกครอง ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3 – 5 ผลการวิจัย พบว่า

(1) ในภาพรวมข้าราชการกรมการปกครองตำแหน่งปลัดอำเภอระดับ 3 – 5 มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการประเมิน และด้านการนำผลการประเมินไปใช้ อยู่ในระดับดี

(2) ข้าราชการกรมการปกครองตำแหน่งปลัดอำเภอระดับ 3 - 5 ที่มีสภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคม และสถานภาพการทำงาน ในด้านอายุ รายได้ ระดับตำแหน่ง อายุราชการ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปลัดอำเภอ ที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง

(3) ข้าราชการกรมการปกครองตำแหน่งปลัดอำเภอระดับ 3 - 5 ที่มีเพศและระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

กาจชมาศ โปะะโดย (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์สาขาจากต่างประเทศในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าบุคคลที่อยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์สาขาจากต่างประเทศที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้เป็น 5 ประเด็น ดังนี้

(1) กลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันในเรื่องอายุ และ เพศ มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทน

(2) กลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันในเรื่องคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทน แต่มีความแตกต่างกันในด้าน การจัดหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร

(3) กลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันในเรื่องประสบการณ์ มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทน แต่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

(4) กลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันในเรื่องหน่วยงานที่สังกัดมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร แต่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทน

(5) กลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันในเรื่องรายได้มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล แต่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้าน การจัดหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร และค่าตอบแทน

การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งหากทั้งธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์สาขาจากต่างประเทศ หรือหน่วยงานอื่นมีระบบการจัดหาบุคคลที่ดีก็จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ช่วยลดต้นทุนเกี่ยวกับกำลังคน การฝึกอบรมที่เหมาะสมทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ที่มีความยุติธรรมและมีประสิทธิภาพเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงาน และรวมทั้งการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมก็จะช่วยให้พนักงานเกิดความมั่นคงรักษาสถานภาพที่ดีในการยังชีพในสังคม ระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินธุรกิจต่างๆ นั้นสามารถอยู่รอดได้ในทุกสถานการณ์ทั้งสภาวะเศรษฐกิจที่รุ่งเรืองหรือสภาวะตกต่ำ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จและมีประสิทธิภาพของบุคคลในองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี