

บทที่ 1

บทนำ

ความเ็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์การ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ย่อมต้องอาศัยปัจจัยในการบริหารอันประกอบด้วย คน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการจัดการ โดยบรรดาปัจจัยเหล่านี้ ปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การทุกแห่งคือ คน ซึ่งคนในองค์การจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถก็ต่อเมื่อได้รับความพึงพอใจจากผลตอบแทนในภาระทำงาน ซึ่งผลตอบแทนจากการทำงานส่วนมากได้มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออันสำคัญ ที่ช่วยให้องค์การ ได้ทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเป็นรายบุคคล และผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ องค์การสามารถนำไปใช้ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคล ในลักษณะต่าง ๆ เช่น การพิจารณาเงินเดือน การพัฒนาบุคคล การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ในทางหนึ่ง มิใช่เป็นอำนาจที่ใช้ให้คุณให้โทษแก่ใครตามอำเภอใจของผู้ประเมินได้ องค์การสามารถเกิดความมั่นใจได้ว่า พนักงานจะทำงานได้ถึงขีดระดับที่คาดหวังไว้ภายในขอบเขตความรับผิดชอบ ในเวลานั้นของเขา และสามารถพัฒนาตัวเอง ให้ก้าวสู่ระดับความรับผิดชอบที่สูงกว่าเดิมได้¹

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่งสำคัญอยู่ที่ ต้องการระดมพลังของทุกคนในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ เพื่องานจะได้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การจะต้องได้รับการตรวจตราว่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใดหรือไม่ ปกติการปฏิบัติงานที่คนชอบสิ่งเกิดและเปรียบเทียบกับผลงานของผู้อื่นกับตนเองเสมอ ความนึกคิดและความช่างสิ่งเกิดของคนทำให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

¹ อัทธนา ลิ้มปิ่นพูนทรัพย์, "การประเมินผลการปฏิบัติงาน," วารสารบริหารธุรกิจ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ เกิดความยุติธรรมในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีมาตรฐาน เพื่อใช้เป็น การเปรียบเทียบว่าผลงานนั้นถูกต้องหรือแตกต่างไปจากมาตรฐานเพียงไร นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยลดความยุติธรรม และทำนุบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนผูกพันกับการทุ่มเทแรงใจ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การพัฒนาบุคคล การนำรางวัลของผู้ปฏิบัติงาน จึงจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อองค์การ²

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งสามฝ่ายในองค์การ คือ พนักงานผู้ปฏิบัติงานเอง ผู้บังคับบัญชา และองค์การ ในส่วนของพนักงานผู้ปฏิบัติงานนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากในชีวิตการทำงานประจำวัน และอนาคตของพนักงาน เพราะผลการปฏิบัติงานของพนักงานเองเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงว่าเขา ยังได้ทำงานต่อไป จะได้ขึ้นเงินเดือนประจำปี จะได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และมีความก้าวหน้าในการทำงานต่อไป มากน้อยเพียงใด ในส่วนของผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชามาก เพราะความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าในงานของผู้บังคับบัญชานั้น ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในส่วนขององค์การนั้นอาจกล่าวได้ว่า ผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์การนั้น ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารงานในองค์การ ซึ่งจะทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างดียิ่ง³

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2526), หน้า 149-150.

³ จุฑา มนัสไพบูลย์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527), หน้า 113-115.

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจธนาคารพาณิชย์คือ ประสิทธิภาพของ พนักงาน ทั้งนี้เพราะธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจประเภทให้บริการดังนั้น เรื่องประสิทธิภาพของพนักงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ การที่จะทราบถึงประสิทธิภาพของพนักงานว่าดีหรือไม่ดีนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตามการใช้วิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ไม่เหมาะสมและผู้นประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลงานย่อมทำให้ผลของการประเมินที่ได้ไม่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือไม่ได้ ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่พนักงานผู้ถูกประเมิน⁴

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ก็เป็นหนึ่งในธนาคารพาณิชย์ที่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เหมือนเช่นองค์กรอื่นๆทั่วไป เพื่อนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งที่จะศึกษาและวิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรวมถึง วิธีการ เครื่องมือ และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นข้อมูลให้ธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่เป็นแนวทางแก้ไขปัญหา และปรับปรุงระบบวิธีการในการประเมินผลงานให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานของธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาถึงปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่

⁴วีรวรรณ อัครไพบูลย์, "การวิเคราะห์วิธีประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์," วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529, หน้า 1-2.

ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัด เชียงใหม่ มีข้อจำกัดในการศึกษาดังนี้

1. การศึกษาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะศึกษาจากผู้จัดการธนาคารและ ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 18 สาขา
2. การศึกษาความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัญหาการ ประเมินผลการปฏิบัติงานจะศึกษาจากพนักงานของธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 205 ตัวอย่าง

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานธนาคารกสิกรไทยในจังหวัด เชียงใหม่ นิยามศัพท์ไว้ดังนี้

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ในเชิงมหภาค) หมายถึง วัตถุประสงค์ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผล ผู้ทำ การประเมินผล วิธีแจ้งผลการประเมิน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ในเชิงจุลภาค) หมายถึง รายละเอียดของ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันได้แก่ วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผล ผู้ทำการประเมินผล วิธีแจ้งผลการ ประเมิน ซึ่งประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน หมายถึง วัตถุประสงค์เพื่อเลื่อน เงินเดือน พิจารณาความชอบประจำปี เพื่อโยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสม เพื่อส่งเสริมและลงโทษ

- เกณฑ์ที่ธนาคารกสิกรไทยใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน หมายถึงสิ่งที่ ธนาคารกสิกรไทย ใช้พิจารณาพนักงานเพื่อเข้ามาประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น เกณฑ์ด้าน คุณภาพงาน เกณฑ์ด้านประสิทธิภาพ เกณฑ์ด้านความร่วมมือประสานงาน เกณฑ์ด้านความคิด สร้างสรรค์ เกณฑ์ด้านความรู้เกี่ยวกับธนาคาร เกณฑ์ด้านความเป็นผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เกณฑ์ด้านคุณภาพงาน หมายถึง ความถูกต้องของงานความประณีต เรียบร้อย ของงาน

2. เกณฑ์ด้านประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด บนพื้นฐานของความขยันขันแข็งและความเข้าใจงาน

3. เกณฑ์ด้านการร่วมมือประสานงาน หมายถึง การมีสัมพันธภาพและร่วมมือประสานงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการอุทิศตนเพื่อกิจกรรมพิเศษและกิจกรรมส่วนรวมของธนาคาร

4. เกณฑ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

5. เกณฑ์ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร หมายถึง ความรู้ด้านบริการของธนาคาร ความรู้ข่าวสารทั่วไปและกิจกรรมของธนาคาร

6. เกณฑ์การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดการ และโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจแผนงาน การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาให้ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ การสอนงาน เสริมสร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่และเล็งเอาการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

-วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ธนาคารกลีกรไทยใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน ได้แก่ การให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales)

-ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากธนาคารกลีกรไทยให้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน ได้แก่ ผู้จัดการสาขา ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

-วิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ธนาคารใช้บอกกล่าวผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ การแจ้งเป็นรายบุคคล การแจ้งในที่ประชุม

ระดับพนักงาน หมายถึง พนักงานระดับผู้รับมอบอำนาจและพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกลีกรไทยในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้จัดการ หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดของสาขา รับนโยบายบริหารงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานจากสำนักงานเขต ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ และเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทุกคน

ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา หมายถึง ผู้บริหารของสาขาที่คอยรับนโยบายบริหารงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานจากผู้จัดการสาขา ช่วยเหลือและแบ่งเบางานจากผู้จัดการสาขา ตัดสินใจแก้ไขปัญหาขณะผู้จัดการสาขาไม่อยู่ และเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หนาตาม สายงานบังคับบัญชา

ผู้รับผิดชอบด้านงาน หมายถึง พนักงานหนาตามที่ทำหน้าที่มอบหมายงาน ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาและตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่กำหนด

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ อายุงาน

ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผล วิธีการที่หนาตามที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการชี้แจง การแจ้ง การวิเคราะห์ผลการประเมินระดับความพึงพอใจ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ความพึงพอใจมากที่สุด	=	5
ความพึงพอใจมาก	=	4
ความพึงพอใจปานกลาง	=	3
ความพึงพอใจน้อย	=	2
ความพึงพอใจน้อยที่สุด	=	1

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่พนักงานหนาตามพบปัญหาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันได้แก่ ผู้ประเมินผล ระยะเวลาการประเมินผล

REENGINEERING การปรับเปลี่ยนกระบวนการการทำงานอย่างสิ้นเชิง จากหน้ามือเป็นหลังมือ เพื่อให้หนาตามดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้บริการด้วยคุณภาพเทียบมาตรฐานโลก และเพื่อรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงขององค์กรในภาวะการแข่งขันและท้าทายของตลาดเสรี

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจะ เป็นข้อมูลสำหรับธนาคารกสิกรไทย ให้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรใช้ประกอบในการพิจารณาวางแผนปรับปรุงและพัฒนาระบบองค์กรในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นต่อไป
3. ทำให้พนักงานธนาคารกสิกรไทยใช้พิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบองค์กรให้ได้มาตรฐานสูงขึ้นในอนาคต
4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจใช้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

PAYAP UNIVERSITY