

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2546: 15- 67) ได้ให้ความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ หลักการ กระบวนการ ปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน การนำผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ และแผนประเมินผล (รายงานการประชุม, พฤศจิกายน 2547) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ ไว้ดังต่อไปนี้

2.1.1 ความหมาย

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบประเมินผลที่ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านหลักการ ได้แก่การเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-Based) การก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ (Continuous Learning) การมีส่วนร่วมและมีข้อตกลงร่วมกัน (Participation and Share Understanding)
2. ด้านกระบวนการ ได้แก่
 - 2.1 การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน (Performance Planning)
 - 2.2 การติดตามกำกับแนะนำ (Performance Coaching)
 - 2.3 การประเมินผล(Performance Appraisal)
 - 2.4 การพัฒนาขีดความสามารถ (Competency-Based Development)
3. ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่การกำหนดเป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายเชิงพฤติกรรม
4. ด้านการนำผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ ได้แก่การนำไปบริหารงานบุคคล โดยจะต้องก่อให้เกิดความสมดุลในความต้องการขององค์กรและของพนักงานควบคู่กันไปด้วย
5. ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.2 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. สำหรับองค์การ

1.1 เพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่การทำงานตามหลักการ (ค่านิยมของธนาคาร) 4 ประการ (SPAK) ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ (Vision) ที่จะทำให้ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทชั้นนำในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนควบคู่กับการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน โดย

1.1.1 ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation) ในความรับผิดชอบต่อเป้าหมายและผลงานของส่วนตัวพนักงานและองค์การ โดยรวม เพราะผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพื่อสนับสนุนความต้องการของพนักงานและองค์การ โดยรวม

1.1.2 ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในระหว่างที่มีการติดตาม แนะนำ สอนงาน สนับสนุนการยกระดับความรู้ (Knowledge) และบรรลุการเป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้ (Learning Bank)

1.1.3 เมื่อพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การโดยรวมแล้ว จะก่อให้เกิดการพัฒนาการทางทัศนคติของพนักงานให้มีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Accountability) เพิ่มขึ้น สร้างแรงจูงใจการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในอันที่จะเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ทั้งในส่วนบุคคลและองค์การโดยรวม

1.1.4 เมื่อเกิดภาวะการณ์ตามข้อ 1.1.1 – 1.1.3 จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การแบบมั่นคงและยั่งยืน (Sustainability)

1.2 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

1.3 รู้จุดอ่อนจุดแข็งของพนักงานและองค์การ นำไปสู่แผนการพัฒนา

1.4 สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

2. สำหรับพนักงาน

2.1 รู้ทิศทาง / เป้าหมาย ความคาดหวังที่ชัดเจน

2.2 สามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับทิศทาง / เป้าหมายของธนาคาร

2.3 รับรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง นำไปสู่การพัฒนา

2.4 เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

2.1.3 หลักการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result – Based)
2. มุ่งเน้นให้มีการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ (บริหารคนและงาน) อย่างบูรณาการโดยไม่แยกส่วนพิจารณาเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงอย่างเดียว
3. มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)
4. กระบวนการมีส่วนร่วม (Participation) ในลักษณะของการสื่อสาร 2 ทาง โดยร่วมกันจัดทำเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานที่เป็นข้อตกลงร่วมกันที่ชัดเจนทั้งทีมงานและรายบุคคล ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของพนักงาน

2.1.4 กระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนงาน (Performance Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดความปัจจัย / เป้าหมายในการทำงานคืออะไร มีมาตรฐานแค่ไหน จะต้องทำภายในเวลาเท่าไร และเกณฑ์การวัดมีอะไรบ้าง โดยหัวหน้างานและพนักงานต้องร่วมกันวางแผน

2. การติดตาม กำกับและแนะนำ

2.1 การสอนงาน (Performance Coaching) เป็นเรื่องที่หัวหน้างานต้องดำเนินการ เพราะเป็นการชี้แนะให้พนักงานสามารถทำงานได้ตามที่กำหนดไว้

2.2 การสังเกตและบันทึกการทำงาน (Performance Observing and Recording) ผู้เป็นหัวหน้างานต้องคอยสังเกตและบันทึกการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผล ทั้งนี้การสังเกตและบันทึกการทำงานนั้นจะต้องพิจารณาทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาเขาต่อไป หรือใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายการทำงานต่อไปได้ การสังเกตนั้นจะสังเกตทั้งการทำงานและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้วย

2.3 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Performance Feedback) เมื่อหัวหน้าได้สังเกตและบันทึกการทำงานของพนักงานแล้ว ก็ต้องนำข้อมูลนั้นมาให้พนักงานได้รับทราบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรม ทั้งนี้จะต้องให้พนักงานได้ชี้แจง โดยหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraising) เป็นขั้นตอนที่หัวหน้างานจะต้องนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ แล้วให้คะแนน ทั้งนี้หัวหน้างานจะต้องชี้แจงให้พนักงานได้ทราบผลการประเมินด้วย การประเมินนี้สำคัญอยู่ที่การเก็บข้อมูลที่ถูกต้องไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ

4. การพัฒนาขีดความสามารถ (Competency – Based Development) จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบนี้อยู่ที่ การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ผู้เป็นหัวหน้างานจะต้องส่งเสริมจุดเด่นที่พนักงานมีอยู่ และวางแผนพัฒนาเพื่อแก้ไขจุดด้อยของพนักงาน ซึ่งเป้าหมายสุดท้ายคือ งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายนั่นเอง

2.1.5 ปัจจัยที่ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติ

การกำหนดปัจจัยในการประเมินผลตามระบบใหม่ได้กำหนดเป้าหมายผลงานหลัก (Main Goals) จำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. เป้าหมายทีมงาน (Team Goals) ได้แก่เป้าหมายที่ส่วนงานได้รับและจะวัดผลงานในรูปของทีมงาน เช่น การรับชำระหนี้ปกติ การรับชำระหนี้ค้าง และการจ่ายเงินกู้ของสาขา ซึ่งพนักงานพัฒนาธุรกิจทั้งสาขาจะต้องรับผิดชอบและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พนักงานทุกคนในทีมจะได้คะแนนในหมวดนี้เท่ากันทุกคน

2. เป้าหมายรายคน (Individual Goals) ได้แก่เป้าหมายที่พนักงานได้รับและจะวัดผลงานในรูปรายคน เช่น การรับชำระหนี้ปกติ การรับชำระหนี้ค้าง และการจ่ายเงินกู้รายเขตของพนักงานพัฒนาธุรกิจแต่ละคน คะแนนที่ได้จะขึ้นกับผลงานที่ตนเองทำได้ซึ่งอาจจะเท่ากับหรือไม่เท่ากับของพนักงานคนอื่น พนักงานแต่ละคนอาจจะได้รับเป้าหมายเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงานนั้นๆ และการเจรจาตกลงกันของพนักงานกับผู้บังคับบัญชา เช่น การรับชำระหนี้ค้าง นาย ก ทำงานในเขตที่ลูกค้าสามารถประกอบอาชีพและมีผลผลิตขายเพื่อนำเงินมาชำระหนี้ได้ดีกว่าเขต นาย ข ซึ่งอยู่ในเขตที่แห้งแล้ง ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายการรับชำระหนี้ค้างของ นาย ก ก็จะสูงกว่า นาย ข

3. เป้าหมายเชิงพฤติกรรม (Behavioral Goals) ได้แก่ การวัดพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเป็นรายคน เช่นการวัด ความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบ ความมีน้ำใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น การวัดเป้าหมายเชิงพฤติกรรมเป็นตัวเลขทำได้ยาก ดังนั้นวิธีการวัดอาจจะให้เพื่อนร่วมงานให้คะแนนพนักงานแต่ละคนในแต่ละหัวข้อแล้วนำค่าเกณฑ์วัดที่ได้มาคำนวณเป็นคะแนนประเมินผล

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการคำนวณหาระดับค่าเกณฑ์วัดและคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	คะแนนเต็ม	ค่าเกณฑ์วัด					ผลงาน	คะแนนที่ได้
			5	4	3	2	1		
ทีมงาน การรับชำระหนี้ค้าง	ร้อยละ	20	55	50	45	40	35	52	17.6
รายคน การรับชำระหนี้ค้าง	ร้อยละ	20	55	50	45	40	35	48	13.2
เชิงพฤติกรรม ความมีน้ำใจ	คะแนน	5	5	4	3	2	1	3.5	3.5

วิธีการคำนวณ

เป้าหมายทีมงาน การรับชำระหนี้ค้างชำระ คะแนนเต็ม 20 คะแนน เป้าหมายร้อยละ 55 ลดลงร้อยละ 5 ต่อ1 ค่าเกณฑ์วัด

การหาค่าเกณฑ์วัดผลงานที่ได้ ผลงานทีมทำได้ร้อยละ 52 จำนวนคะแนนที่ได้ดังนี้ ผลงานที่ได้อยู่ระหว่างร้อยละ 55 กับร้อยละ 50 ค่าเกณฑ์วัดอยู่ระหว่าง 5 และ 4 จากเป้าหมายที่กำหนดในแผนปฏิบัติงานประจำปี มีช่วงร้อยละต่างกัน 55-50 เท่ากับ 5 ระดับค่าเกณฑ์วัดต่างกัน เท่ากับ 1 ระดับ

การหาตัวเลขค่าเกณฑ์ ใช้วิธีเทียบบัญญัติไตรยางค์

คำนวณโดยใช้ค่าเกณฑ์วัดตัวที่สูงกว่าผลงานจริงเป็นเกณฑ์จากเป้าหมายในแผนปฏิบัติงานประจำปี ช่วงร้อยละต่างกัน 5 ค่าเกณฑ์วัดต่างกัน 1 ระดับผลงานจริง ต่างกัน 55-52 เท่ากับร้อยละ 3 ค่าเกณฑ์วัดต่างกัน $(1/5) \times 3$ เท่ากับ 0.6 เพราะฉะนั้นค่าเกณฑ์วัดของผลงานจริงอยู่ที่ระดับ 5-0.6 เท่ากับ 4.4

การคิดคะแนน

เรื่องนี้คะแนนเต็ม

20 คะแนน

ค่าเกณฑ์วัดอยู่ที่ระดับ 5 จะได้คะแนน

20 คะแนน

ค่าเกณฑ์วัดอยู่ที่ระดับ 4.4 จะได้คะแนน $(20/5) \times 4.4$ เท่ากับ 17.6 คะแนน

การคำนวณหาระดับค่าเกณฑ์วัดและคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของเป้าหมายรายคนและเป้าหมายเชิงพฤติกรรมก็คำนวณในทำนองเดียวกันนี้

เครื่องมือในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. แผนปฏิบัติงานประจำปี / แผนปฏิบัติงานรายเดือนหรือรายไตรมาส PA1/PA1.1
2. แบบการติดตามกำกับ แนะนำ PA2
3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน PA3
4. แบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน PA4
5. แฟ้มข้อมูลประจำตัวพนักงานรายบุคคล (Portfolio) ซึ่งจัดเก็บข้อมูลของพนักงานที่
จำเป็นในการบริหารงาน ได้แก่
 - 5.1 ประวัติการทำงานของพนักงาน (การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย อัตราเงินเดือน การเลื่อนขึ้นเงินเดือน ฯลฯ)
 - 5.2 ทะเบียนคุมการเบิกค่าใช้จ่าย และประโยชน์เพิ่มต่างๆ
 - 5.3 ข้อมูลตามข้อ 1.- 3.

5.4 บันทึกที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเป้าหมายและมอบหมายพิเศษ

5.5 ข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็น

5 การนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารงาน

5.1 การพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน

5.2 การให้ผลตอบแทนหรือรางวัล

การจัดทำบันทึกข้อตกลง และแผนปฏิบัติงานประจำปี

1 ส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่

1.1 ผู้อำนวยการฝ่าย และ รองผู้อำนวยการฝ่าย พิจารณาแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบภารกิจ และนโยบายของธนาคาร รวมทั้งจัดทำบันทึกข้อตกลงและเกณฑ์วัดการดำเนินงานกับคณะกรรมการฝ่ายจัดการ มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยใช้แบบบันทึกข้อตกลง และเกณฑ์วัดการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ประเมินผลส่วนงานสำนักงานใหญ่ สำหรับผลงานตามบันทึกข้อตกลงจะใช้ในการประเมินผลส่วนงานระดับฝ่ายในภาพรวมและผู้อำนวยการฝ่ายร้อยละ 100 กรณีรองผู้อำนวยการฝ่ายถ่วงน้ำหนักเป็นร้อยละ 90 ส่วนอีกร้อยละ 10 เป็นการประเมินพฤติกรรมเชิงบริหาร โดยผู้อำนวยการฝ่าย (เอกสารหมายเลข 1)

สำหรับหัวหน้าผู้ตรวจการ ให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้จัดการธนาคารในการมอบหมายภารกิจ และกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนเกณฑ์วัดผลงานที่เหมาะสม โดยต้องเสมอแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้ผู้จัดการพิจารณาด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (เอกสารหมายเลข 1.1) มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ประเมินโดยผู้จัดการธนาคาร

1.2 ผู้อำนวยการกอง จัดทำบันทึกข้อตกลงและเกณฑ์วัดการดำเนินงาน ภายใต้กรอบแผนกลยุทธ์ กับ ผู้อำนวยการฝ่ายต้นสังกัด คะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยใช้แบบเช่นเดียวกับข้อ 1.1 ซึ่งบันทึกข้อตกลงที่จัดทำขึ้นจะใช้ประเมินผลส่วนงานระดับกองในภาพรวม สำหรับการประเมินผู้อำนวยการกอง จะใช้ผลงานส่วนนี้ถ่วงน้ำหนักเป็นร้อยละ 80 อีกร้อยละ 20 เป็นการประเมินพฤติกรรมเชิงบริหาร โดย ผู้อำนวยการฝ่าย หรือ รองผู้อำนวยการฝ่าย (เอกสารหมายเลข 1)

1.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับ ผู้อำนวยการกองต้นสังกัด (เอกสารหมายเลข 3) คะแนนเต็ม 100 คะแนน แบ่งเป็นเรื่องงาน (เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน) 80 คะแนน และพฤติกรรมเชิงบริหาร 20 คะแนน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการกองจะใช้คะแนนจากแผนปฏิบัติงานประจำปี ทั้ง 100 คะแนน

1.4 หัวหน้าแผนก หรือเทียบเท่า จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับ ผู้อำนวยการกอง คะแนนเต็ม 100 คะแนน แบ่งเป็นเรื่องงาน (เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน) 70 คะแนน และ

พฤติกรรมเชิงบริหาร 30 คะแนน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกจะใช้คะแนนจากแผนปฏิบัติงานประจำปี ทั้ง 100 คะแนน

1.5 พนักงานในสังกัดแผนก จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับหัวหน้าแผนก คะแนนเต็ม 100 คะแนน ตามข้อ 1.4 โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม ได้แก่ เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคนและเป้าหมายพฤติกรรม นอกจากนี้หากส่วนงานที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่น ให้พนักงานในสังกัดจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับหัวหน้าสายงานเช่นเดียวกัน

1.6 พนักงานธุรการ จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับผู้อำนวยการกอง หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง หรือ หัวหน้าแผนก คะแนนเต็ม 100 คะแนน(ตามแต่กรณี) หากส่วนงานใดมีการมอบหมายให้ธุรการ 4 – 7 คูณพนักงานธุรการอื่นด้วย ให้พนักงานธุรการอื่นนั้นทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับธุรการ 4 – 7 โดยมีหัวข้อและสัดส่วนเช่นเดียวกับ ข้อ 1.5

2 ส่วนงาน สำนักงานจังหวัด และส่วนงานในสังกัด

2.1 ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด จัดทำแผนกลยุทธ์ ภายใต้กรอบภารกิจนโยบายของธนาคาร รวมทั้งจัดทำบันทึกข้อตกลง และเกณฑ์วัดการดำเนินงานกับธนาคาร มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยใช้แบบบันทึกข้อตกลงตามหลักเกณฑ์ประเมินผล สำนักงานธ.ก.ส. จังหวัด และส่วนงานในสังกัด ซึ่งบันทึกข้อตกลงที่จัดทำขึ้น ใช้ประเมินผลการดำเนินงาน สนจ. ในภาพรวม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ใช้คะแนนส่วนนี้ถ่วงน้ำหนักเป็นร้อยละ 80 อีกร้อยละ 20 เป็นการประเมินพฤติกรรมเชิงบริหาร โดยฝ่ายตรวจสอบ และ ฝ่ายกิจการสาขา ร่วมกันประเมิน (เอกสารหมายเลข 1)

2.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดต้นสังกัด คะแนนเต็ม 100 คะแนน แบ่งเป็นเรื่องงาน (เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน) 80 คะแนน และพฤติกรรมเชิงบริหาร 20 คะแนน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด จะใช้คะแนนจากแผนปฏิบัติงานประจำปี ทั้ง 100 คะแนน

2.3 พนักงานประจำ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด แต่ละกลุ่มงาน รวมถึงพนักงานธุรการ จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับผู้อำนวยการ หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ภายใต้กรอบข้อตกลงของ สำนักงานธ.ก.ส. จังหวัดกับธนาคาร โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม

2.4 ผู้จัดการสาขา จัดทำบันทึกข้อตกลงกับ ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ภายใต้กรอบแผนงาน ข้อตกลง และเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานใน ข้อ 2.1 คะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยใช้แบบเช่นเดียวกับข้อ 2.1 ซึ่งบันทึกข้อตกลงนี้จะใช้ประเมินผลการดำเนินงานของสาขา ในภาพรวม

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้จัดการสาขา ใช้ส่วนนี้ถ่วงน้ำหนักเป็นร้อยละ 70 อีกร้อยละ 30 จะเป็นการประเมินพฤติกรรมเชิงบริหาร (เอกสารหมายเลข 2)

2.5 ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ทั้ง 2 คำน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับ ผู้จัดการสาขา คะแนนเต็ม 100 คะแนน ภายใต้กรอบแผนงานของสาขา และบันทึกข้อตกลงของผู้จัดการสาขา โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม

2.6 หัวหน้าหน่วยอำเภอ หัวหน้าการเงิน จัดทำแผนงานปฏิบัติงานประจำปีกับ ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ที่เป็นหัวหน้างานโดยตรง ภายใต้กรอบแผนงานของสาขา และ แผนปฏิบัติงานประจำปีของผู้ช่วยผู้จัดการสาขา คะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม

2.7 พนักงานอื่นในสังกัด จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับหัวหน้าหน่วยอำเภอ หรือ หัวหน้าการเงิน ที่เป็นหัวหน้างานโดยตรง คะแนนเต็ม 100 คะแนน ภายใต้กรอบข้อตกลง ในข้อ 2.6 โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม

2.8 สายงานธุรการ ให้จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี คะแนนเต็ม 100 คะแนนทุกคน โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม ทั้งนี้ ให้จัดทำกับหัวหน้างานที่กำกับดูแลโดยตรง

3 ตลาดกลางสินค้าเกษตร และอื่นๆ

3.1 ผู้จัดการตลาดกลาง ทำบันทึกข้อตกลงกับผู้อำนวยการสำนักงาน ช.ก.ส. จังหวัด ภายใต้กรอบแผนงาน ข้อตกลง และเกณฑ์วัดการดำเนินงานใน ข้อ 2.1 คะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยใช้แบบเช่นเดียวกับ ข้อ 2.1 ซึ่งบันทึกข้อตกลงนี้จะใช้ประเมินผลการดำเนินงานของตลาดกลาง ในภาพรวม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้จัดการตลาดกลาง ใช้ส่วนนี้ถ่วงน้ำหนักเป็นร้อยละ 70 อีกร้อยละ 30 จะเป็นการประเมินพฤติกรรมเชิงบริหาร (เอกสารหมายเลข 2)

3.2 ผู้ช่วยผู้จัดการตลาดกลาง จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับผู้จัดการตลาดกลาง คะแนนเต็ม 100 คะแนน ภายใต้กรอบแผนงานของตลาดกลาง และบันทึกข้อตกลงของผู้จัดการตลาดกลาง โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม

3.3 หัวหน้าการเงิน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับผู้ช่วยผู้จัดการตลาดกลาง ที่เป็นหัวหน้างานโดยตรง ภายใต้กรอบแผนงานของตลาดกลาง และแผนปฏิบัติงานประจำปี ของผู้ช่วย

ผู้จัดการตลาดกลาง คะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม

3.4 พนักงานส่งเสริมธุรกิจเกษตร พนักงานการเงิน พนักงานธุรการ และพนักงานอื่นๆ ในสังกัด ให้จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี คะแนนเต็ม 100 คะแนนทุกคน โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม ทั้งนี้ให้จัดทำกับหัวหน้าที่กำลังดูแลโดยตรง

สำหรับส่วนงานอื่นๆ นอกเหนือจาก ข้อ 1 2 และ 3 ให้พนักงานในส่วนงานจัดทำบันทึกข้อตกลง หรือแผนปฏิบัติงานประจำปี กับหัวหน้าส่วนงาน หรือหัวหน้างาน โดยเทียบระดับตำแหน่งกับข้อที่กล่าวถึงข้างต้น โดยอนุโลม

4 การกระจายเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งเป็นรายไตรมาสหรือรายเดือน ใช้แบบแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาส เป็นเอกสารประกอบแบบแผนปฏิบัติงานประจำปี

5 การจัดทำบันทึกข้อตกลง หรือแผนปฏิบัติงานประจำปี ตาม ข้อ 1 ถึง 3 ให้จัดทำเป็น 2 ชุด เก็บไว้ที่หัวหน้างานและพนักงานคนละ 1 ชุด โดยการจัดทำและการนำผลไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถจำแนกรายละเอียดได้เป็นรายตำแหน่ง (เอกสารหมายเลข 2.1) ซึ่งธนาคารจะนำมาใช้ในการบริหารงานและพัฒนาพนักงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่อไป

6 ปัจจัยการประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน มีแนวทางในการกำหนดเป้าหมายเชิงพฤติกรรม โดยแบ่งเป็นกลุ่มทักษะ ดังนี้

6.1 พนักงานที่เป็นหัวหน้างาน มีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การควบคุมและติดตาม ภาวะผู้นำ การสื่อสาร เป็นต้น

6.2 พนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีทักษะที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้งานสำเร็จ เช่น ความมีน้ำใจ การประสานงาน การทำงานเป็นทีม ความชำนาญเกี่ยวกับงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ การให้บริการ เป็นต้น

การติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ให้หัวหน้างานทำหน้าที่ติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่ได้จากการสังเกต บันทึก เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน เพื่อให้พนักงานในสังกัดสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาส รวมทั้งการบันทึกข้อสรุปพร้อมลงลายมือชื่อร่วมกันไว้ในแบบติดตาม กำกับ แนะนำ การปฏิบัติงานของพนักงานประจำไตรมาส (เอกสารหมายเลข 5) อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (เอกสารหมายเลข 6) ให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานสรุปผลการปฏิบัติงานของตนเองโดยใช้ข้อมูลจาก แผนปฏิบัติงานประจำปี แบบแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาสและแบบติดตาม กำกับ แนะนำ การปฏิบัติงานของพนักงานประจำไตรมาส เพื่อสรุปผลงานเปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์วัดของงาน และคิดคะแนนของตนเองลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี นำเสนอหัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา เพื่อหาข้อยุติของผลการปฏิบัติงานร่วมกัน พร้อมบันทึกจุดอ่อน จุดแข็ง ที่ต้องส่งเสริมและพัฒนาต่อไปด้วย

2. การสรุปคะแนนประเมินผล ธนาคารกำหนดระยะเวลาการสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ของพนักงาน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 31 มีนาคม ของปีถัดไป เพียง 1 ครั้ง โดยให้ทุกส่วนงาน จัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (เอกสารหมายเลข 7) ส่งแผนกประเมินผล ภายในวันที่ 30 เมษายน ของทุกปี

3. การบันทึกคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน ในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

3.1 นำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานแต่ละคน นำมาบันทึกลงในสมุดกรวมคะแนนในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) ซึ่งธนาคารจะนำข้อมูลส่วนนี้ไปใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนประจำปีต่อไป

3.2 การจัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีให้หัวหน้าส่วนงานจัดทำแยกสายงาน (สายพัฒนาธุรกิจ / การเงินการธนาคาร / ธุรกิจและบริการ หรือแผนก) สายงานละ 1 ฉบับ โดยเรียงลำดับพนักงานตามคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน จากมากไปน้อย กรณีสาขาที่มีหน่วยอำเภอในสังกัดมากกว่า 1 หน่วยอำเภอ ให้จัดทำคะแนนแยกส่วนอำเภอเรียงคะแนนจากมากไปหาน้อย หน่วยละ 1 ฉบับ

สำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งนักบริหาร ตั้งแต่ ผู้จัดการสาขา (นักบริหาร 9) ขึ้นไป และพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ ตั้งแต่หัวหน้าแผนก (นักบริหาร 10) (ยกเว้น ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย ขึ้นไป) ให้จัดทำแบบรายงานสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกัน โดยแยกต่างหากจากพนักงานในสังกัด เรียงลำดับพนักงานในกลุ่มเดียวกันของส่วนงาน ตามคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.3 การส่งรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี

3.3.1 กรณีเป็นสาขาให้ส่งผ่าน ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดต้นสังกัด

3.3.2 กรณีเป็นส่วนงานระดับกองให้ส่งผ่าน ผู้อำนวยการฝ่ายต้นสังกัด

ให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด และผู้อำนวยการฝ่ายต้นสังกัด ส่ง แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีตามข้อ 3.3.1 และ 3.3.2 เป็นบันทึก “ลับ” ถึงหัวหน้าแผนกประเมินผล ภายในวันที่ 30 เมษายน ของทุกปี

3.4 วิธีปฏิบัติกรณีพนักงานโยกย้ายส่วนงานระหว่างปีประเมิน

3.4.1 การจัดทำเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) ผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่โยกย้าย ทุกส่วนงานจัดทำเอกสารการประเมินผล โดยนำใช้ผลงานของพนักงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ในระยะเวลาที่พนักงานได้ปฏิบัติงานประจำส่วนงานนั้น

(2) นำเป้าหมายของพนักงานในช่วงเวลานั้น วางไว้ที่ ระดับ 5 แล้วปรับค่าเกณฑ์วัดในระดับอื่นลงตามสัดส่วน หรือตามความเหมาะสมและดำเนินการประเมินผลตามวิธีการคิดคะแนนตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

(3) จัดส่งเอกสารการประเมินให้ส่วนงานใหม่ของพนักงาน

3.4.2 การพิจารณาการสังกัด โควตาชั้นพิเศษของพนักงาน ให้พิจารณาจากระยะเวลาที่พนักงานผู้นั้น ได้อยู่ปฏิบัติงานที่ส่วนงานนั้น เป็นระยะเวลาเกินกว่าครึ่งหนึ่งของปีประเมิน โดยการนับระยะเวลาปฏิบัติงานให้นับจากวันที่รายงานตัวของพนักงานตามหนังสือส่งตัว ซึ่งมีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

(1) กรณี พนักงานปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานเป็นระยะเวลาเท่ากัน ให้อยู่ในสังกัด โควตาชั้นพิเศษของส่วนงานที่พนักงานผู้นั้นอยู่ปฏิบัติงาน ณ วันสิ้นปีประเมิน

(2) กรณี พนักงานโยกย้ายมากกว่า 2 ส่วนงานในปีประเมินเดียวกัน ให้อยู่ในสังกัด โควตาชั้นพิเศษของส่วนงานที่พนักงานอยู่ปฏิบัติงานนานที่สุด

(3) ให้ส่วนงานที่พนักงานสังกัด โควตาชั้นพิเศษในปีประเมินเป็นผู้สรุปคะแนนประเมินผลตามแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

2.1.6 การนำผลการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้

1. การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ขั้นปกติ และ ชั้นพิเศษ ประจำปี

การดำเนินงานตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในระบบใหม่ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายซึ่งเป็นการตกลงร่วมกันในส่วนงาน สายงาน หรือแผนก ซึ่งอาจทำให้บางส่วนงาน สายงาน หรือแผนก มีคะแนนประเมินผลต่ำ หรือสูงกว่าส่วนงาน หรือแผนกอื่น อาจจะทำให้การเลื่อนเงินเดือน ขั้นปกติ และ ชั้นพิเศษ ประจำปี มีคะแนนไม่เป็นไปตาม

เกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด หรืออาจมีการได้ขึ้นพิเศษกระจุกตัวในบางสายงานหรือแผนก จนทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม หรือเกิดปัญหาในการบริหารงานของส่วนงาน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ธนาคารจึงกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1 ผู้บริหารที่รับผิดชอบ ต้องร่วมกันพิจารณากำหนดโควตาขึ้นพิเศษให้แก่แต่ละส่วนงาน สายงาน หรือแผนก ตามผลงานในบันทึกข้อตกลง และ / หรือแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยใช้หลักการตกลงร่วมกันของส่วนงาน ทั้งนี้ให้ยึดหลัก การปรึกษาหารือ เห็นพ้องต้องกัน และความสมดุลของส่วนงาน

1.2 การกระจายขึ้นพิเศษให้พนักงานในแต่ละส่วนงาน สายงาน หรือแผนก ให้เรียงลำดับจากคะแนนมากไปน้อยจนครบโควตาที่ได้รับ โดยไม่มีการข้ามลำดับในทุกตำแหน่ง ยกเว้น เป็นไปตามเงื่อนไขที่ธนาคารกำหนด หรือ งานนโยบาย หรือภารกิจพิเศษ ที่ธนาคารจะแจ้งให้ทราบเป็นปีๆ ไป

พนักงานที่ดำรงตำแหน่งนักบริหาร ตั้งแต่ ผู้จัดการสาขา (นักบริหาร 9) ขึ้นไป และพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ ตั้งแต่ หัวหน้าแผนก (นักบริหาร 10) ขึ้นไป ให้เรียงลำดับในกลุ่มของส่วนงาน หรือสายงานเดียวกัน ในสำนักงานจังหวัด หรือสำนักงานใหญ่ โดยให้คำนึงถึงความเหมาะสมกับพนักงานผู้ปฏิบัติ หากจำนวนขึ้นพิเศษมากกว่าโควตาเฉลี่ยของส่วนงาน ก็สามารถทำได้ โดยผู้บังคับบัญชา ต้องชี้แจงเหตุผลและความเหมาะสมให้ธนาคารทราบด้วย ทั้งนี้ ในการเลื่อนเงินเดือนรอบที่ 2 เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจ สำหรับพนักงานที่มีผลงานดี มีประสิทธิภาพ และทุ่มเทอุตสาหะในการปฏิบัติงาน จึงขอให้ผู้บริหารส่วนงานให้ความสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ธนาคารกำหนดไว้ การดำเนินการ ทั้งในการจัดสรรให้ส่วนงาน และการจัดสรรให้พนักงานรายคน ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาด้วยความละเอียดรอบคอบ ทั้งในขั้นตอนของการกระจายให้ส่วนงานในสังกัด และพนักงานรายคน โดยมีข้อควรระวัง ดังนี้

1. จำนวนเงินที่จัดสรรให้พนักงานรายคน พนักงานที่อยู่ในตำแหน่ง ระดับเดียวกันมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ใกล้เคียงกันและอยู่ในลำดับที่เดียวกัน ถึงแม้จะต่างสาขากันก็ควรได้รับการจัดสรรวงเงินใกล้เคียงกัน แต่หากเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น จนเป็นที่ยอมรับของส่วนงานควร จะได้รับการจัดสรรวงเงินที่แตกต่าง ไปซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ “ หลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ”

2. สัดส่วนของพนักงานได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนรอบพิเศษของสาขาที่มีคะแนนประเมินผลการดำเนินงานในระดับที่ดีกว่าต้อง ได้มากกว่าสาขาที่มีคะแนนประเมินผลต่ำกว่า

การประเมินขีดความสามารถของพนักงาน

เนื่องจากทุกปีธนาคารได้ให้ส่วนงานจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อธนาคารจัดได้แปลไปเป็นคะแนนมาตรฐาน สำหรับใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลต่างๆ ต่อไปนั้น ในระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ของแต่ละสายงาน อาจมีมาตรฐานแตกต่างกัน ไม่สามารถนำคะแนนที่ได้จากผลการปฏิบัติงานมาเรียงลำดับอย่างเหมาะสม ดังนั้น ธนาคารจึงขอให้ผู้บังคับบัญชาส่วนงานจัดลำดับพนักงานแต่ละสายงานจากการประเมินขีดความสามารถของพนักงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยการประเมิน ที่สื่อถึงคุณสมบัติหรือขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งของพนักงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ทักษะในการทำงาน มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน เรียงลำดับพนักงานตามผลคะแนนที่ได้จากมากไปน้อย ไม่แยกสายงาน ลงใน เอกสารหมายเลข 8 ส่ง แผนกประเมินผล พร้อมกับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ภายในวันที่ 30 เมษายน ของทุกปี ซึ่งส่วนนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนเงินเดือนแต่อย่างใด โดยปัจจัยการประเมินให้ส่วนงานพิจารณากำหนดปัจจัยการประเมินขึ้นเอง ตามความเหมาะสม ตัวอย่างตาม เอกสารหมายเลข 9 ข้างต้น

เมื่อดำเนินการตามข้อ 2 และ ข้อ 3 แล้ว ให้ส่วนงานดำเนินการในส่วนของการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในสังกัดตามนโยบายผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1 ให้หัวหน้าส่วนงานรวบรวมข้อมูล (จุดแข็ง จุดอ่อน จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี) ของผู้ช่วยผู้บริหารส่วนงาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าสายงาน หัวหน้าหน่วยอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยอำเภอ หัวหน้าการเงิน และหัวหน้าธุรการ รวมทั้งพนักงานในสังกัด ให้กับ HRD - Coordinator ประจำส่วนงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานในทุกระดับ ต่อไป

2 การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานตาม ข้อ 4.1 และสามารถนำไปเป็นเป้าหมายรายคน และแผนงานรายบุคคลในปีบัญชีต่อไปได้

การติดตาม แนะนำ และนิเทศงาน

เพื่อให้ธนาคารได้ทราบถึงความก้าวหน้า และมีเครื่องมือในการติดตาม แนะนำ ตลอดจนการนิเทศงานระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของทุกส่วนงาน เบื้องต้นนี้ให้ทุกส่วนงานจัดทำรายงานตามแบบการติดตามแนะนำ (Checklist) ในประเด็นและรายละเอียดที่กำหนดในการจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (เอกสารแนบหมายเลข 10) ส่งถึงหัวหน้าแผนกประเมินผล ภายในวันที่ 30 เมษายน ของทุกปี พร้อมกับแบบ PA4 และแบบสรุปผลการประเมินขีด

ความสามารถของพนักงาน โดยให้รวบรวมส่งผ่านผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด หรือ ผู้อำนวยการฝ่ายต้นสังกัด

2.1.7 ปัญหาและอุปสรรคของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แผนประเมินผล ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ (รายงานการประชุม, พฤศจิกายน 2547) ไว้ดังนี้

1. ปัญหาด้านกระบวนการ

1.1 การกำหนดเป้าหมาย

1.1.1 การกำหนดเป้าหมายในแผนปฏิบัติงานประจำปีมีความล่าช้าเนื่องจากต้องรองประมาณและตัวชี้วัดการประเมินผลจากสำนักงานใหญ่

1.1.2 การกำหนดเป้าหมายไม่ได้คำนึงถึงความยากง่ายของงานที่ต้องปฏิบัติ บางสายงานมีปริมาณงานมากแต่ไม่สามารถนำมากำหนดเป้าหมายได้ทั้งหมด และบางสายงานกำหนดเป้าหมายได้ยาก เช่น งานธุรการ

1.1.3 การกำหนดเป้าหมายไม่ได้ใช้หลักการมีส่วนร่วม มีการกำหนดเป้าหมายโดยผู้บังคับบัญชา

1.2 การติดตาม กำกับ แนะนำ

1.2.1 หัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญกับการติดตาม กำกับและแนะนำ จึงไม่ได้จัดทำแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาสเนื่องจากอาจจะขาดความรู้ในการติดตาม กำกับและแนะนำและคิดว่าเป็นการเพิ่มงานให้กับตนเองหรือหัวหน้างานมีความเกรงใจไม่กล้าชี้ถึงจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3.1 การจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ดำเนินการเอง

1.3.2 การประเมินพฤติกรรม ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินฝ่ายเดียว

1.3.3 พนักงานไม่ทราบคะแนนการประเมินผลเนื่องจากไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาส และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และผู้บังคับบัญชาไม่แจ้งให้ทราบทำให้ไม่เข้าใจการจัดลำดับคะแนนของแต่ละหน่วยงานที่จะนำไปจัดสรรขั้นพิเศษ

- 1.3.4 การประเมินผลพนักงาน ไม่ได้ใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งระบบ ผู้บังคับบัญชายังมีความกระตือรือร้นในการประเมินผลและการให้ข้อเสนอแนะยังใช้วิธีหมุนเวียนกัน
- 1.4 การพัฒนาขีดความสามารถ
 - 1.4.1 ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน โดยไม่ได้วางแผนและกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี
- 2. ปัญหาด้านบุคลากร
 - 2.1 ผู้บังคับบัญชา
 - 2.1.1 ไม่ได้นำระบบ PMS มาใช้ครบทุกขั้นตอน โดยเฉพาะกระบวนการมีส่วนร่วม เช่นการกำหนดเป้าหมาย การประเมินพฤติกรรม และยังใช้การประเมินผลแบบเดิม ไม่มีการสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 2.2.1 ไม่เข้าใจระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.2 ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทำให้มีอคติต่อการประเมินผล
 - 2.2.3 การทำงานจะเน้นเป้าหมายรายคนมากกว่าจะเป้าหมายทีมงาน

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ทำการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง พบว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีฝ่ายการพนักงานที่ส่วนกลางของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจะทำการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง และเมื่อประเมินครบ 2 ครั้งจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ การฝึกอบรม พัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งและเลื่อนระดับ แต่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นนโยบาย และไม่ได้บังคับว่าจะต้องแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะยังไม่บรรลุผลสำเร็จในการนำไปใช้เท่าที่ควรเนื่องจากยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมิน นอกจากนี้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอ ตลอดจนไม่มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนรับทราบปัญหาและจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระยะเริ่มแรก

ชโลบล สุนันตา (2545) ทำการศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ พบว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่กำหนด โดยจะใช้หลักการประเมินผลแบบเปิด คือ ให้โอกาสผู้รับการประเมินแสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมินได้ และกำหนดให้มีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน โดยให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินเป็นลำดับแรก และรายงานต่อให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปเป็นผู้ประเมินในลำดับที่ 2 สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานพิจารณาจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน พฤติกรรมในการทำงาน และความรู้ในการทำงาน ทั้งนี้จะทำการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง และมีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบ สำหรับปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือพบว่า ปัญหาของผู้ประเมิน คือ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ ผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดแตกต่างกันในส่วนปัญหาของผู้รับการประเมิน คือ การไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับและผู้รับการประเมินไม่ทราบเป้าหมาย หรือ มาตรฐานการทำงานที่ถูกต้อง

ณัฐวุฒิ มุขนาท (2549) ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นระบบประเมินผลแบบใหม่ที่ธนาคารนำมาใช้ ผลการศึกษาแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านหลักการ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านกระบวนการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อต่อไป การปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร การสังเกต และการบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีการนำผลงานจริงที่ปฏิบัติได้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน และการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานน้อย

อภิเชก โพธิ์วัง (2549) ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านหลักการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านกระบวนการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อต่อไป การปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร การสังเกต และการบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีการนำผลงานจริงที่ปฏิบัติได้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน และผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไม่ชัดเจนหรือมากเกินไป