

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ.2509 เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์การเกษตรในรูปแบบของสินเชื่อการเกษตร สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 469 ถนนนครสวรรค์ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร แบ่งโครงสร้างการบริหารงานในสำนักงานใหญ่ ออกเป็น 13 ฝ่าย 1 สำนักงาน ได้แก่ สำนักงานบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายนโยบาย และกลยุทธ์ ฝ่ายสินเชื่อสถาบัน ฝ่ายสินเชื่อบุคคล ฝ่ายกิจการนโยบายรัฐ ฝ่ายบริหารการเงิน ฝ่ายรายได้และพัฒนาธุรกิจธนาคาร ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท ในส่วนภูมิภาคแบ่งโครงสร้างการบริหาร เป็น 9 ฝ่ายภาค 74 สำนักงานจังหวัด และ 593 สาขา ก่อนปีบัญชี 2544 (1 เมษายน 2544 – 31 มีนาคม 2545) (แผนกประเมินผล ธ.ก.ส. 2545 : 2) ซึ่งเป็นปีแรกที่ ธ.ก.ส. เริ่มนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน P.M.S (Performance Management System) มาทดลองใช้กับส่วนงานนำร่อง 5 ฝ่ายในสำนักงานใหญ่ และ 6 สำนักงานจังหวัด ธ.ก.ส. มีระบบการประเมินผลแบบเปรียบเทียบจัดลำดับพนักงาน (Ranking) โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเบื้องต้น แล้วให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดมา ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ สำนักงานจังหวัดหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการกองเป็นผู้ร่วมประเมินผลและให้ผู้อำนวยการ สำนักงานระดับจังหวัดหรือผู้อำนวยการกองเป็นผู้ประเมินขั้นสุดท้าย โดยพิจารณาจากปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรับผิดชอบ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม ตลอดจนความประพฤติและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีหนึ่งๆ แบ่งเป็น 3 งวด งวดที่หนึ่งตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน – 30 กันยายน งวดที่สอง ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม – 31 ธันวาคม งวดที่สาม ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม – 31 มีนาคม และให้หน่วยงานต่าง ๆ ส่งผลการประเมินไปยังฝ่ายทรัพยากรบุคคล ภายในวันที่ 20 เมษายนของทุกปี (แผนกประเมินผล ธ.ก.ส. 2546 : 3)

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ธ.ก.ส. ใช้ก่อนปี 2544 นั้นแม้ว่าจะเป็นระบบที่มีหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติในการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน และทำการประเมินปีละ 3 ครั้งก็ตาม แต่เป็นระบบที่ประเมินค่าโดยผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ทราบผลการประเมิน เพราะไม่มีระบบแจ้งผลย้อนกลับ หลังจากการประเมินผลเสร็จสิ้นแล้ว จะมีปัญหาโต้แย้งเกิดขึ้นเสมอว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ยุติธรรมพนักงานหลายคนอาจไม่แน่ใจว่าการประเมินผลจะวัดความสามารถตัวบุคคล ได้ดีและไม่พอใจต่อผลการประเมินทำให้เสียขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ในด้านขององค์กรก็อาจทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดด้านบุคคล เช่น การพัฒนาบุคลากร การแต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (P.M.S.) ที่ ธ.ก.ส. นำมาใช้เป็นไปตามมาตรการประการหนึ่งด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ธนาคารได้กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจฉบับที่ 4 (เริ่มใช้ 1 เมษายน 2543 สิ้นสุด 31 มีนาคม 2548) คือการปรับบทบาทผู้บริหารส่วนงานให้เป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งมีแผนงานการปฏิรูประบบประเมินผลการปฏิบัติงานรองรับการปรับบทบาทดังกล่าว ทั้งนี้เพราะการประเมินผลที่ใช้อยู่มีปัจจัยการประเมินไม่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติไม่ได้มุ่งสู่เป้าหมายของส่วนงานและของธนาคาร พนักงานผู้ถูกประเมินไม่มีโอกาสได้รับรู้ข้อบกพร่องของตนเองเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (กองแผนงานบุคคล ธ.ก.ส. , 2546 : 5)

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่สนองต่อการพัฒนาพนักงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เห็น นโยบายภารกิจและวิสัยทัศน์ของธนาคารบรรลุผลเนื่องจากต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใสเป็นธรรมสามารถตรวจสอบได้ และเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคนภายใต้รูปแบบของระบบที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก มุ่งมั่นให้มีการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบการบริหารงาน และบริหารคนควบคู่กันไปด้วย

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based) ที่มีการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ (บริหารคนและงาน) โดยไม่แยกส่วนการประเมินในเรื่องสำคัญ 4 เรื่องเข้าด้วยกันคือการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ต้องปฏิบัติ (Performance Planning) การติดตามกำกับแนะนำ (Performance Coaching) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competencies-Based Development) มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง(Continuous Learning)และที่สำคัญเป็นกระบวนการมีส่วนร่วม

(Participation) ในลักษณะของการสื่อสาร 2 ทาง เป็นข้อตกลงร่วมกันที่ชัดเจนทั้งทีมงานและรายบุคคลอย่างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของพนักงาน (แผนกประเมินผล ธ.ก.ส., 2545 : 4)

สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดกาฬสินธุ์เป็นส่วนงานขยายผลที่เริ่มใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในปี 2545 (1 เมษายน 2545 – 31 มีนาคม 2546) เป็นปีแรก จนถึงปัจจุบันแต่ก็ยังมีปัญหาในทางปฏิบัติโดยเฉพาะในเรื่องการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานก่อนการปฏิบัติงานของพนักงานกับหัวหน้างานทุกครั้งไปจนนำไปสู่การขาดความเชื่อมั่นของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามกำกับ แนะนำ และสอนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน เนื่องจาก ธ.ก.ส. เป็นองค์กรขนาดใหญ่มีลักษณะงานแตกต่างกันไปตามสาขาที่หลากหลาย อีกทั้งระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่ธนาคารพัฒนานำมาใช้ใหม่ต้องอาศัยการ สื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานอย่างทั่วถึงชัดเจน ประกอบกับธนาคารมีนโยบายที่จะใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการเลื่อนเงินเดือนประจำปีเป็นระบบร้อยละของฐานเงินเดือนเดิมตามผลงานแทนระบบขั้นบันไดที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส) จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อให้ทราบถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยจะศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานที่แตกต่างกันในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ และเพื่อเสนอแนวทางปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งผลการศึกษานี้จะใช้เป็นแนวทางแก่ผู้บริหาร และหัวหน้างานในการปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อนำมาใช้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (P.M.S) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาฬสินธุ์

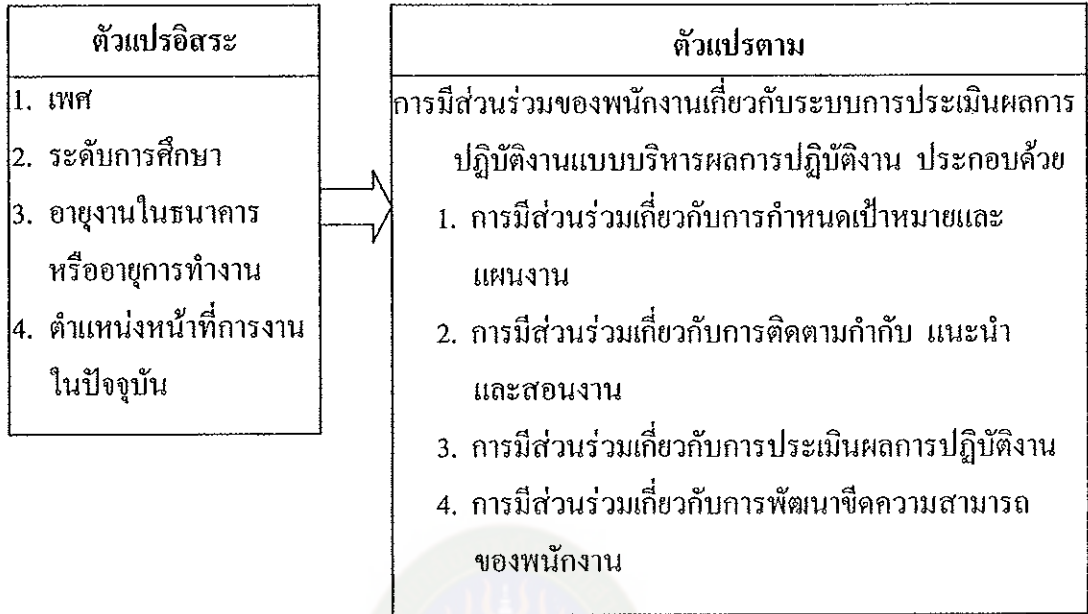
2. เพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของพนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (P.M.S) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกจากเรื่อง เพศ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน(P.M.S) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จ.กาฬสินธุ์

สมมติฐานการวิจัย

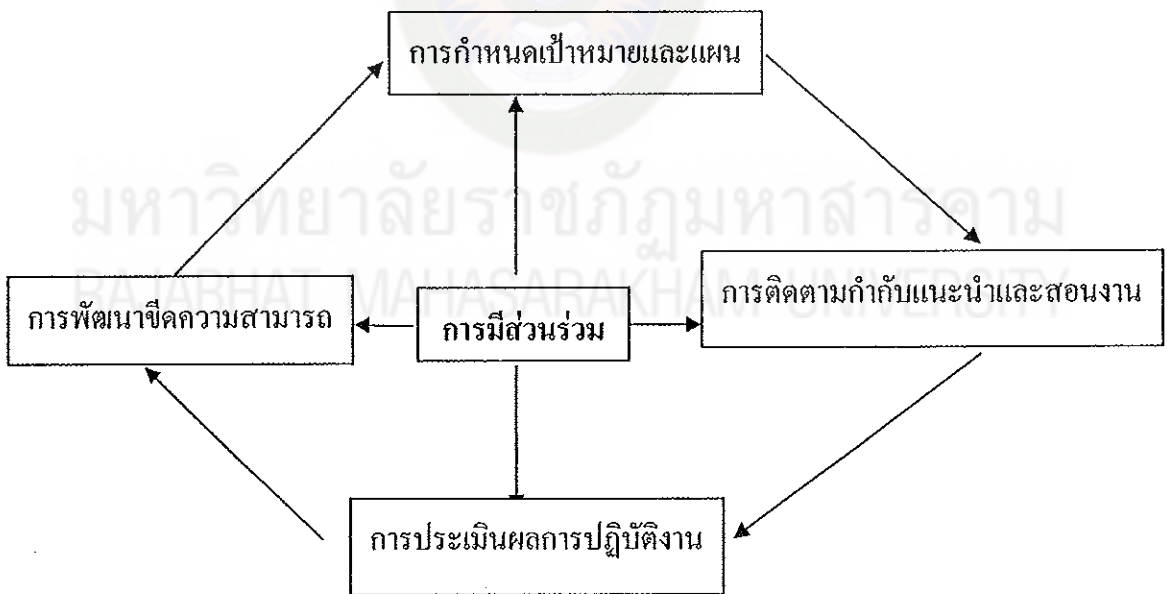
1. การมีส่วนร่วมของพนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (P.M.S) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จ.กาฬสินธุ์ อยู่ในระดับน้อย
2. พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาฬสินธุ์ที่มีเพศ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน จะมีส่วนร่วมเกี่ยวกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (P.M.S) แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาฬสินธุ์ครั้งนี้ ได้ใช้กรอบแนวคิดการวิจัย โดยกำหนดให้ปัจจัยลักษณะทั่วไปของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาฬสินธุ์เป็นตัวแปรอิสระ และการมีส่วนร่วมตามขั้นตอนการดำเนินการตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (แผนกประเมินผล ธ.ก.ส., 2546 : 15) เป็นตัวแปรตาม ดังภาพประกอบต่อไปนี้ คือ



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (P.M.S)
 ที่มา : แผนกประเมินผล ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ได้มีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งด้วยกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลมีความเที่ยงตรงสามารถนำมาวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง คือ

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมตามแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มประชากรที่ใช้ดำเนินการวิจัยมา ตรวจสอบ เพื่อทำการวิเคราะห์และรายงานผลการวิจัย

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจากเอกสาร หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสังกัดสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 218 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักงานจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานจังหวัด ผู้จัดการสาขา และ ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา รวม 26 คน พนักงานระดับปฏิบัติการ 192 คน แบ่งออกเป็น พนักงานอำนวยการ 6 คน พนักงานพัฒนาธุรกิจ 118 คน พนักงานการเงิน 45 คน พนักงานธุรการและบริการ 23 คน

3. พื้นที่ที่ศึกษา เขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์

4. ระยะเวลาการศึกษา ใช้เวลาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2549 ถึงเดือน ตุลาคม 2549

5. ตัวแปรในการศึกษา

5.1 ตัวแปรอิสระ คือ เพศ ระดับการศึกษา อายุการทำงานและตำแหน่งหน้าที่

5.2 ตัวแปรตาม คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อระบบบริหารผลการ

ปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ธนาคาร หมายถึง ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาฬสินธุ์
พนักงาน หมายถึง พนักงานระดับผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาฬสินธุ์

การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนด เป้าหมายและแผน การติดตามกำกับแนะนำและสอนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาขีดความสามารถ ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบ หมายถึง สิ่งที่ประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีผลต่อกันและทำงานร่วมกัน อย่างด้อยที่ด้อยอาศัยกัน เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการมอบหมายให้ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานการสอนให้พนักงานได้ทำงานตามที่กำหนดไว้ การติดตาม แนะนำ และประเมินว่าผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามที่มอบหมายหรือไม่และประสพผลในระดับ ใด ตลอดจนการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเป็นระบบสืบเนื่องติดต่อกันไป

ปฏิรูประบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับเปลี่ยนระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขัน การกิจงาน รูปแบบวิธีการ ทำงานและข้อจำกัดของระบบเดิม

การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนงาน หมายถึง กระบวนการที่หัวหน้างานและ พนักงานเจรจาต่อรองและมีความเห็นร่วมกันในสิ่งที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุผล ครอบคลุมว่าต้อง ทำงานเรื่องใดบ้าง เป้าหมายการทำงานคืออะไร มีมาตรฐานแค่ไหน ต้องทำภายในเวลาเท่าไร และมีเกณฑ์การวัดอย่างไร

การติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาติดตาม สังเกตการ ทำงานของพนักงาน และพนักงานรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์ ร่วมกันเพื่อประเมินว่า พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนหรือไม่ มีปัญหาในการ ปฏิบัติงานอย่างไร และหาวิธีการแก้ไขร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องทางและ บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การสรุปผลการทำงานของพนักงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ เพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด

การพัฒนาขีดความสามารถ หมายถึง การพัฒนาพนักงานทางด้านความรู้ ความ เข้าใจ ทักษะความสามารถ ทศนคติและพฤติกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เมื่อได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ครบตามวัตถุประสงค์แล้วคาดว่าจะงานวิจัยนี้จะ เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (P.M.S.) ของพนักงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดกาฬสินธุ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY