

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและรายงานนำเสนอเนื้อหาเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
3. วิธีปฏิบัติระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ในปี พ.ศ.2490 รัฐบาลได้จัดตั้งธนาคารเพื่อการสหกรณ์ขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนอำนวยความสะดวกแก่สหกรณ์ทั้งหลายที่มีอยู่ในประเทศไทย และธนาคารเพื่อการสหกรณ์ได้ดำเนินงานเรื่อยมาจนถึงปี พ.ศ.2509 รัฐบาลจึงได้พิจารณาจัดตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ขึ้นแทนธนาคารเพื่อการสหกรณ์เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการให้สินเชื่อแก่เกษตรกรโดยตรง สหกรณ์การเกษตร และกลุ่มเกษตรกร โดยให้สินเชื่อต่างๆ เหล่านี้อยู่ภายใต้การควบคุมในระบบเดียวกัน

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้จัดตั้งขึ้น โดยพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ.2509 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ.2509 และเริ่มดำเนินงานเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2509 โดยรับโอนทรัพย์สินหนี้สิน ความรับผิดชอบทางธุรกิจ พนักงานและลูกจ้างมาจากธนาคารเพื่อการสหกรณ์

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง มีคณะกรรมการธนาคารซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรี เป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของธนาคาร คณะกรรมการประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธานกรรมการ มีรองประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่น ๆ อีกไม่เกินสิบห้าคน โดยผู้จัดการเป็นกรรมการและเลขานุการ

1. ลักษณะธุรกิจของ ธ.ก.ส.

ตามมาตรา 9 ในพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กำหนดไว้ว่า ธ.ก.ส. มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ การเกษตร สำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม การประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัว เกษตรกร การดำเนินกิจการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบอาชีพ เกษตรกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิต ของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

2. ประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบอาชีพ เกษตรกรรมจากวัตถุประสงค์ของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ดังกล่าว จึงมี ธุรกิจดังนี้

2.1 การให้สินเชื่อ

2.1.1 ให้สินเชื่อแก่เกษตรกรเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายหรือค่าลงทุนในการ ประกอบอาชีพหรือฟื้นฟูการประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม หรือ อาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้ การพัฒนาความรู้หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิต การรอกการขาย ผลผลิต การชำระหนี้สินภายนอกและเป็นค่าใช้จ่ายหรือเพื่อเป็นการลงทุนในการดำเนินกิจการ ตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบอาชีพเกษตรกรรมซึ่งเป็นการ ดำเนินการร่วมกับ ผู้ประกอบการ

2.1.1 ให้สินเชื่อแก่สถาบันเกษตรกร เพื่อใช้เป็นทุนสำหรับให้ สมาชิกกู้เป็นค่าใช้จ่ายและเป็นค่าลงทุนในการประกอบอาชีพ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ตลอดจนสิ่งจำเป็นอื่นๆ ในการดำเนินการขายผลผลิตทางการเกษตร และการลงทุนใน โครงการ พัฒนาการเกษตร

2.2 การให้บริการทางการเงินการธนาคาร ได้แก่ การรับฝากเงิน ทั้งเงิน ฝากออมทรัพย์พิเศษ เงินฝากประจำ เงินฝากกระแสรายวันที่ใช้เช็คในการถอนเงิน เงินฝากบัตร ออมทรัพย์ทวีสิน เงินฝากสลากออมทรัพย์ทวีโชค การโอนเงิน การออกเช็คธนาคาร และการ รับชำระค่าสาธารณูปโภคตลอดจนการให้บริการทางการเงินและการธนาคารอื่นๆ

2.3 การให้บริการด้านส่งเสริมธุรกิจ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรลูกค้าใน ด้านการตลาด ดังนี้

2.3.1 โครงการรับจํานำผลิตผลทางการเกษตร เพื่อให้เกษตรกรมีเงินไว้ใช้จ่ายในระหว่างรอการขายผลิตผลเนื่องจากราคาตกต่ำ โดยเฉพาะในช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก

2.3.2 การดำเนินงานตลาดกลางสินค้าเกษตร เพื่อเป็นศูนย์กลางในการซื้อขายผลิตผลทางการเกษตร ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเกษตรกรในราชอาณาจักร มีรายการชั่ง ตวง วัดอย่างเที่ยงตรง และมีการแข่งขันอย่างเสรี

2.3.3 การสนับสนุนการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สกต.) โดย ธ.ก.ส. ช่วยแนะนำลูกค้าจัดตั้ง สกต. เพื่อดำเนินธุรกิจซื้อและขาย ทำให้ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร และสิ่งของอุปโภคบริโภคที่ดีมีคุณภาพ และสามารถรวมตัวกันขายผลิตผลและต่อรองราคาจนได้ราคาที่เป็นธรรมขึ้น

2.3.4 การส่งเสริมให้จัดตั้งชมรมผู้พัฒนาคุณภาพผลิตผลทางการเกษตรของลูกค้าเพื่อให้ผลิตผลมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และปรับปรุงวิธีการจำหน่ายผลิตผลให้ได้ราคาที่เป็นธรรม

2.3.5 การเผยแพร่ข่าวสารด้านการตลาด โดยธนาคารได้ทำหน้าที่รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดจากแหล่งรับซื้อต่างๆ และเผยแพร่ไปยังเกษตรกรผ่านสาขาทั่วประเทศ และสื่อมวลชนต่างๆ เพื่อให้เกษตรกรมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการผลิตหรือขายผลิตผลทางการเกษตร

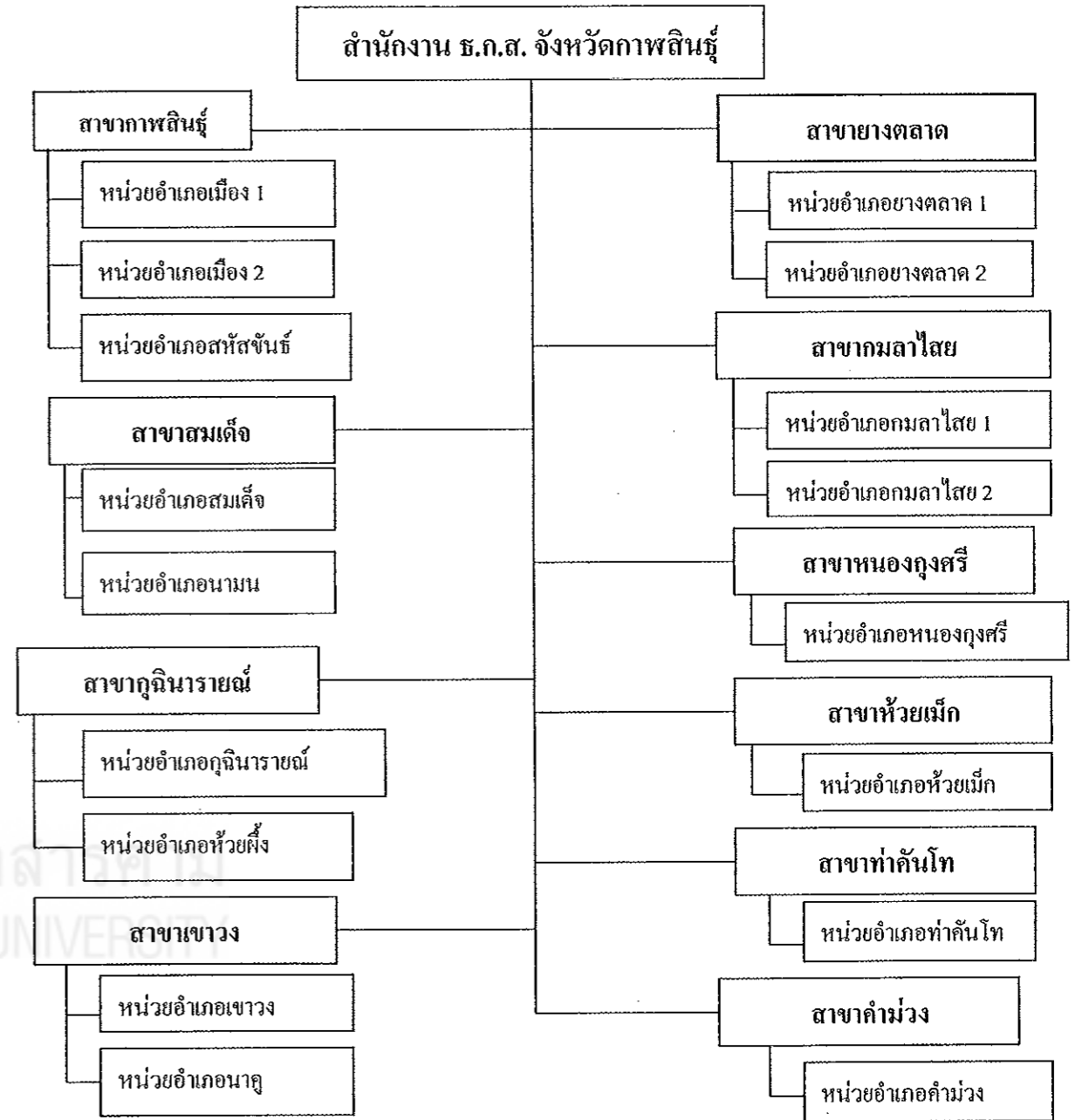
2. โครงสร้างการจัดองค์การ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร แบ่งส่วนงานออกเป็น

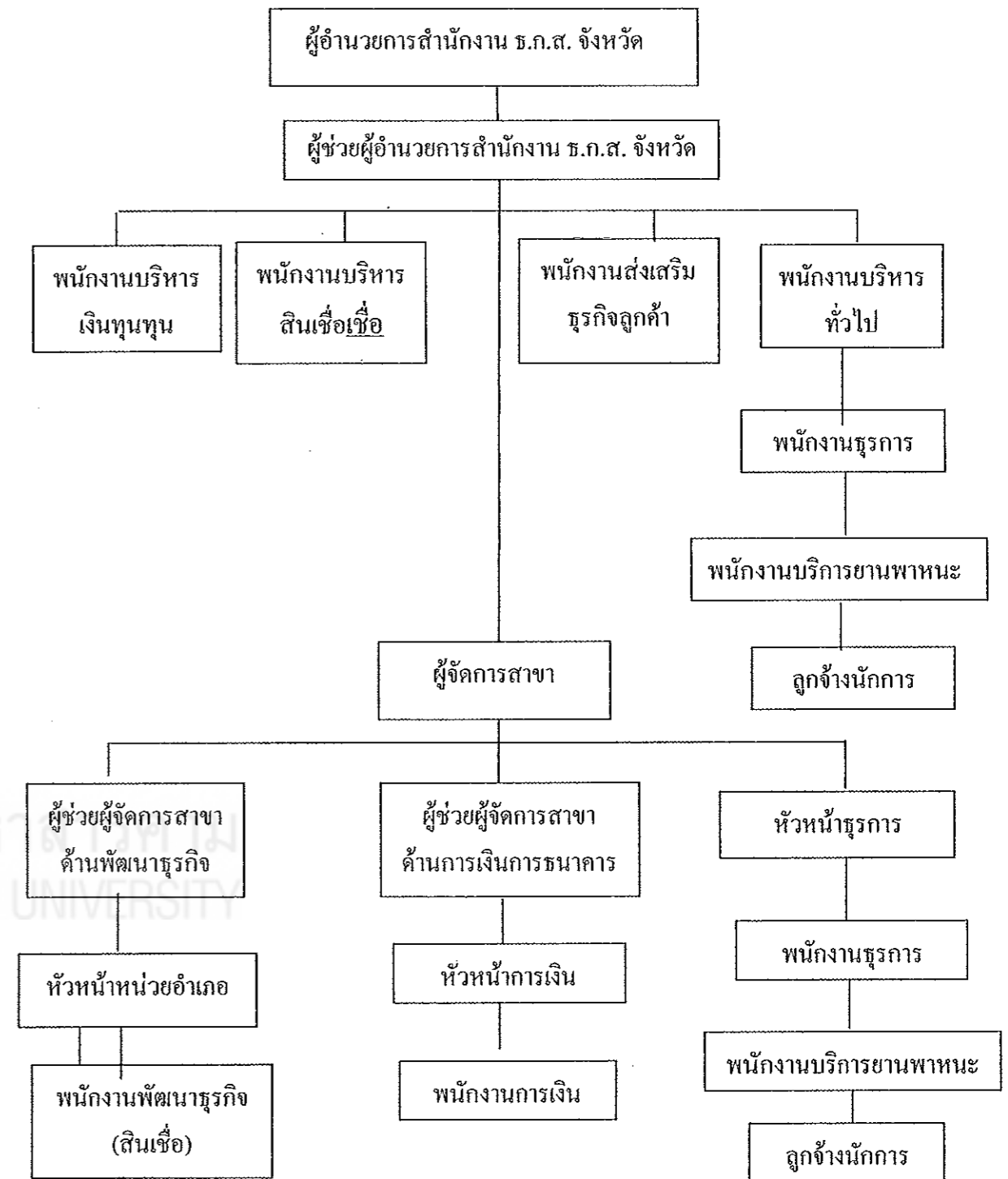
2.1 ส่วนงานในสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วยส่วนงานระดับฝ่าย ส่วนงานระดับกอง และส่วนงานระดับแผนก

2.2 ส่วนงานในระดับสาขา ประกอบด้วยสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัด สาขาและหน่วยอำเภอ

จากโครงสร้างการจัดองค์การของส่วนงานสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัด สาขา และหน่วยอำเภอดังกล่าว ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาฬสินธุ์จึงได้กำหนดเป็นผังโครงสร้างส่วนงานสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกาฬสินธุ์ และโครงสร้างตำแหน่งของสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกาฬสินธุ์และสาขาในสังกัด ดังแผนภาพที่ 3 และ 4 ตามลำดับ



แผนภูมิที่ 3 ผังโครงสร้างส่วนงานสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกาฬสินธุ์
ที่มา : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างตำแหน่งของสำนักงาน ร.ก.ศ. จังหวัดกาฬสินธุ์และสาขาในสังกัด
ที่มา : พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

3. ลักษณะงานของพนักงาน (แผนกประเมินผล ช.ก.ศ. 2546 : 3)

3.1 ผู้อำนวยการสำนักงาน ช.ก.ศ.จังหวัด หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

- 3.1.1 จัดทำแผนธุรกิจของสำนักงาน ช.ก.ศ.จังหวัด และสาขาในสังกัดให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจของธนาคาร
- 3.1.2 จัดทำแผนงาน โครงการ และงบประมาณประจำปีให้เป็นไปตามแผนธุรกิจ ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง
- 3.1.3 ควบคุม กำกับ ดูแลและติดตามการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
- 3.1.4 กำกับ ดูแลให้มีการเชื่อมและแนะแนวการเกษตร เพื่อพัฒนาให้ความสามารถสร้างอาชีพและพึ่งตนเองได้
- 3.1.5 กำกับ ดูแลและติดตามให้มีการสนับสนุนเครือข่ายเกษตรกรรวมให้เกษตรกรสามารถรวมกลุ่มเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้แก่ท้องถิ่น
- 3.1.6 ควบคุม กำกับ ดูแลงานสินเชื่อ การเงินและการธนาคารของสาขาให้เป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ
- 3.1.7 กำกับ ดูแลการบริการของพนักงานให้สามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง
- 3.1.8 ติดตามการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็วทันต่อเวลา
- 3.1.9 ส่งเสริมการเรียนรู้ในด้านการผลิต การตลาดและการจัดการเพื่อเพิ่มมูลค่า สินค้าให้แก่เกษตรกรลูกค้าและสมาชิกของสถาบันเกษตรกรเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง
- 3.1.10 วางแผนและจัดทำโครงการเพื่อแสวงหาช่องทางในการขยายธุรกิจตาม พ.ร.บ ช.ก.ศ
- 3.1.11 ออกเยี่ยมเยียนและประชุมร่วมกับส่วนงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและประชาสัมพันธ์งานของธนาคาร
- 3.1.12 สร้างและเป็นตัวอย่างในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในสำนักงาน ช.ก.ศ. จังหวัดและสาขา
- 3.1.13 ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

3.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.2.1 ร่วมวางแผน ควบคุม กำกับ และติดตามการดำเนินงานในความรับผิดชอบของสำนักงานจังหวัดและสาขาในสังกัด ได้แก่ งานสินเชื่อ งานส่งเสริมธุรกิจเกษตร งานการธนาคาร งานการบัญชี งานบริหาร การเงิน งานบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน งานบริหารคุณภาพหนี้ งานเงินฝาก งานอรรถคดี งานกองทุน ที่ดิน งานสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. งานฉาบปัดกิจสงเคราะห์ลูกค้าผู้กู้และลูกค้าผู้ฝาก ธ.ก.ส. งานบริหารสำนักงาน งานงบประมาณ งานการพนักงาน งานตามนโยบายของรัฐ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงานและเป้าหมายของธนาคาร

3.2.2 พิจารณานุมัติงานด้านต่างๆ ตามที่ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดมอบหมาย

3.2.3 ทำการแทนผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด กรณีไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้

3.2.4 ให้คำปรึกษา สอนงาน เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและพัฒนาผู้ใต้บังคับ

3.2.5 ช่วยพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานในความรับผิดชอบของสำนักงานจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

3.2.6 ช่วยวางแผนพัฒนาเกษตรกรลูกค้า และสมาชิกของสถาบันเกษตรกร ให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

3.2.7 ประเมินผลการดำเนินงานของสาขาในสังกัด

3.2.8 ร่วมพิจารณาการบริหารงานบุคคลตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด

3.2.9 ติดต่อประสานงานและร่วมประชุมกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.2.10 ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

3.3 พนักงานบริหารเงินทุน หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.3.1 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางการเงินต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการเงินและกลยุทธ์การบริหารเงินของสาขาในสังกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์ต่อธนาคาร

3.3.2 กำกับ ดูแล การบริหารเงิน การกำหนดวงเงินสำรอง และควบคุมเงินสำรองของสาขาในสังกัดให้เป็นไปตามระเบียบและวิธีปฏิบัติของธนาคาร

3.3.3 ควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานศูนย์เงินสด เพื่อจัดสรรเงินให้สาขาในสังกัด

3.3.4 ติดตามและวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวตลาดเงิน และตลาดทุน เพื่อกำหนดวิธีการในการหาเงินฝาก สร้างรายได้ค่าธรรมเนียมและค่าบริการ

3.3.5 วิเคราะห์การบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของสาขาในสังกัด เพื่อสนับสนุนให้สาขาวางแผนการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.6 จัดทำแผนงานและงบประมาณด้านการเงินการธนาคารของสำนักงานจังหวัดและสาขาในสังกัด

3.3.7 ให้คำปรึกษา เสนอแนะและชี้แจงสาขาในสังกัดเพื่อแก้ไขปัญหาให้ผลการดำเนินงานหมวดการเงินการธนาคารเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมาย

3.3.8 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานของสาขาในสังกัด สรุปรายงานผลการดำเนินงานให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะแก่สาขาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

3.3.9 กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานทางการบัญชี และควบคุมค่าใช้จ่ายของสำนักงานจังหวัดให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากธนาคาร

3.3.10 ปรับโอนงบประมาณระหว่างสาขาในสังกัดและปรับโอนงบประมาณจากธนาคารกรณีงบประมาณของสำนักงานจังหวัดและสาขาในสังกัดไม่เพียงพอ

3.3.11 ตรวจสอบการดำเนินงานด้านการเงินการธนาคารและการบัญชีของสาขาในสังกัด และติดตามการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องให้เป็นไปตามรายงานผลการตรวจสอบ

3.3.12 ติดต่อประสานงานและร่วมประชุมกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้แทนของสำนักงานจังหวัด

3.3.13 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.4 พนักงานบริหารสินเชื่อ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.4.1 วิเคราะห์ข้อมูล วางแผนและจัดสรรงบประมาณสินเชื่อด้านเกษตรกรรม ด้านสถาบันเกษตรกร โครงการของธนาคารและรัฐบาล ให้เป็นไปตามนโยบายของสำนักงาน ค.ก.ส. จังหวัด

3.4.2 วิเคราะห์โครงการ แผนงาน หลักประกัน คำขอกำหนดวงเงินกู้ สัญญากู้และเอกสารที่เกี่ยวข้องจากสาขาและเสนอความเห็นต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ

3.4.3 ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานสินเชื่อและการพัฒนาคุณภาพหนี้ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขของสาขาในสังกัด ให้เป็นไปตามเป้าหมาย

3.4.4 ให้คำปรึกษา แนะนำและชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ และพัฒนาคุณภาพหนี้เพื่อปรับปรุงงานสินเชื่อของสาขาให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่วางไว้

3.4.5 ตรวจสอบการดำเนินงานสาขาในสังกัด รวมถึงตรวจเยี่ยมเกษตรกร กลุ่มองค์กร สถาบัน กองทุน รวมถึงตรวจสอบคุณภาพในการให้บริการของสาขา เหตุผิดปกติของลูกค้าและพนักงานประจำสาขาเพื่อกำหนดแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาอุปสรรค สร้างภาพลักษณ์ของธนาคาร

3.4.6 แนะนำแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานและตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบัน กลุ่ม องค์กร และกองทุนต่าง ๆ ที่ใช้เงินกู้ธนาคารเพื่อป้องกันความเสี่ยงและยกระดับชั้น คุณภาพสินเชื่อ

3.4.7 ศึกษาข้อมูล ความเคลื่อนไหวทางธุรกิจ ภาคการผลิต การตลาด และการเงินเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ตลอดจนเผยแพร่ข้อมูลให้กับกลุ่มลูกค้า สถาบัน และเครือข่ายเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

3.4.8 สนับสนุนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จำกัด บริษัท ไทยธุรกิจเกษตร (THAI AGRI-BUSINESS CO.,LTD. : TABCO) ให้มีความเข้มแข็งในการจัดการและดำเนินงานอย่าง โปร่งใส

3.4.9 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.5 พนักงานบริหารทั่วไป หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.5.1 บริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบและวิธีปฏิบัติของธนาคาร

3.5.2 ควบคุม ดูแล ตรวจสอบและปฏิบัติงานพัสดุ ครุภัณฑ์ และทรัพย์สินของสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานและส่วนงานในสังกัด

3.5.3 ควบคุมและปฏิบัติงานซื้อ จัดจ้าง ตรวจสอบ ส่งมอบ เบิกจ่าย จัดเก็บ ทรัพย์สิน จำหน่ายทรัพย์สิน ซ่อมแซมทรัพย์สิน ทำทะเบียนทรัพย์สินและของใช้ประจำสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมคงทนถาวร

3.5.4 ควบคุม ตรวจสอบ การจัดเก็บระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือ วิธีปฏิบัติงาน หนังสือเวียน หนังสืออนุมัติให้เป็นปัจจุบัน ตลอดจน สํารวจเอกสารที่ครบกำหนดอายุ เพื่อการทำลายตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร

3.5.5 กำกับดูแลระบบงานสารบรรณของสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดให้มีประสิทธิภาพ

3.5.6 ควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงาน ด้านเอกสารสำคัญของสาขาให้เป็นไปตามวิธีปฏิบัติที่ธนาคารกำหนด

3.5.7 ประสานงานและสนับสนุนการบริหารระบบคุณภาพสากล (The International Organization for Standardization : ISO) ของสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด และส่วนงานในสังกัด

3.5.8 วางแผน และปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของธนาคาร

3.5.9 ติดต่oprสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมของธนาคาร

3.5.10 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.6 พนักงานส่งเสริมธุรกิจลูกค้า หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.6.1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายของธุรกิจของธนาคาร

3.6.2 จัดทำแผนเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ในด้านการผลิต การแปรรูป การจัดการและการตลาดอย่างต่อเนื่อง ให้ลูกค้า กลุ่มลูกค้า สถาบันเกษตรกร องค์กรท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนและกองทุนในพื้นที่

3.6.3 ให้คำปรึกษาและประสานความร่วมมือ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาลูกค้าเพื่อสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร

3.6.4 ให้การสนับสนุนส่งเสริม การผลิต การแปรรูปผลผลิต และเชื่อมโยงการตลาดให้กับลูกค้าของธนาคาร

3.6.5 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารและส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร

3.6.6 เสนอผลิตภัณฑ์ของธนาคารต่อลูกค้า

3.6.7 จัดทำข้อมูลของลูกค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3.6.8 เสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุง การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ต่อ

ธนาคาร

- อันดี
- 3.6.9 เชื่อมลูกค้ำ กลุ่มลูกค้ำ สถาบันและประชาชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์
- 3.6.10 ประชุม เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การส่งเสริมธุรกิจลูกค้ำของ
ธนาคารแก่เกษตรกรลูกค้ำสถาบันเกษตรกรส่วนราชการและบุคคลทั่วไป
- 3.6.11 รายงานผลการปฏิบัติงาน ต่อผู้บังคับบัญชาตามวงรอบเวลาที่กำหนด
- 3.6.12 หน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.7 ผู้จัดการสาขา หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ
- 3.7.1 จัดทำแผนธุรกิจ แผนงานและงบประมาณประจำปี แผนการปรับปรุง
พัฒนางานของสาขาลดจนแผนงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตของสาขา
- 3.7.2 วางแผนกลยุทธ์ในการขยายฐานเงินฝากและการเพิ่มรายได้ที่เกิดจาก
กิจกรรมทุกประเภทของสาขาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- 3.7.3 วางแผนพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรลูกค้ำ และสมาชิกของ
สถาบันเกษตรกรในการประกอบอาชีพ ให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
- 3.7.4 ควบคุม กำกับ ปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงาน และติดตามการ
ดำเนินงานทุกด้านของสาขาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติของ
ธนาคาร
- 3.7.5 พิจารณากลับกรองและอนุมัติสินเชื่อ และงานอื่นในเขตอำเภอ
- 3.7.6 สนับสนุนธุรกิจด้านการตลาดของสถาบันเกษตรกรเกี่ยวกับงานจัดหา
วัสดุอุปกรณ์การเกษตรงานรวบรวมผลผลิตผลการเกษตรเพื่อการจำหน่าย งานบริการ และงาน
อื่นๆ
- 3.7.7 ติดตามและสรุปผลรายงานการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และ
บริหารงานสาขาต่อฝ่ายบริหาร
- 3.7.8 ให้คำแนะนำ ปรึกษา แก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 3.7.9 สอนงานและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีองค์ความรู้ความสามารถใน
การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 3.7.10 การประชาสัมพันธ์งานของธนาคาร ให้เป็นที่ยอมรับแก่เกษตรกร
และประชาชนทั่วไป
- 3.7.11 สร้างความสัมพันธ์อันดีให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เพื่อขยาย
โอกาสทางธุรกิจของธนาคารและสร้างกลุ่มลูกค้ำ

3.7.12 ติดต่อประสานงานและร่วมประชุมกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.7.13 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.8 ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาด้านการเงินการธนาคาร หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.8.1 จัดทำแผนงาน โครงการและงบประมาณประจำปี ตลอดจนวางแผนการบริหารงาน ปรับปรุง และพัฒนาด้านการเงินการธนาคารและการบัญชี สร้างรายได้ ค่าธรรมเนียมและค่าบริการ (FBI) ของสาขาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายของธนาคารรวมทั้งการให้บริการแก่ลูกค้าและผู้ติดต่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.8.2 บริหารเงินของสาขาให้มีสภาพคล่องเพียงพอ รวมทั้งควบคุมวงเงินคงเหลือให้เป็นไปตามที่ธนาคารกำหนด

3.8.3 กำกับ ดูแล ให้คำแนะนำ และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และมาตรฐานคุณภาพและเพื่อมุ่งสู่ระบบคุณภาพมาตรฐาน

3.8.4 ตรวจสอบเอกสาร รายงาน ระบบงานเงินกู้ ระบบงานเงินฝากและระบบงานบัญชีให้เสร็จสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่ธนาคารกำหนด

3.8.5 อนุมัติค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน การบันทึกบัญชี รายการและเอกสารด้านการเงินการธนาคาร ตลอดจนช่วยอนุมัติสัญญาเงิน หนังสือค้ำประกัน รับหลักประกันเงินกู้ ไล่ถอนหลักประกันภายในขอบเขตที่ได้รับมอบอำนาจจากธนาคาร

3.8.6 ปฏิบัติงานและควบคุมการปฏิบัติงานด้านการเงินการธนาคารและการบัญชี โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากธนาคาร

3.8.7 ควบคุม ดูแล และติดตามการปฏิบัติงานด้านการเงินการธนาคาร การบัญชี การหาเงินฝาก การหารายได้ค่าธรรมเนียมและค่าบริการของสาขาให้เป็นไปตามเป้าหมายและงบประมาณของธนาคาร

3.8.8 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลการเคลื่อนไหวของธุรกิจ เชื่อมเยื่อลูกค้า และนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคารเพื่อสร้างความเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

3.8.9 กำกับดูแลและประชาสัมพันธ์งานธนาคารให้เป็นที่รู้จักและยอมรับแก่ประชาชนทั่วไป



3.8.10 ติดต่อประสานงานและร่วมประชุมกับหน่วยงาน หรือบุคคล
เกี่ยวข้องในฐานะผู้แทนสาขา

3.8.11 พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถ
ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาใน
เบื้องต้น

3.8.12 ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.9 หัวหน้าการเงิน หน้าที่ต้องปฏิบัติ

3.9.1 ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานด้านการเงินการธนาคารของสาขา
และดูแลการให้บริการแก่ลูกค้า และผู้มาติดต่อ

3.9.2 ดูแลและติดตามให้สาขามีสภาพคล่องเพียงพอ และควบคุมวงเงิน
คงเหลือให้เป็นไปตามที่ธนาคารกำหนด

3.9.3 ตรวจสอบเอกสารและรายงานทางด้านการเงินการธนาคารและการบัญชี
ของสาขาให้เป็นไปตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร

3.9.4 อนุมัติค่าใช้จ่ายดำเนินงาน การบันทึกบัญชี รายงานและเอกสารด้าน
การเงินการธนาคารและการบัญชี ภายในขอบเขตที่ได้รับมอบอำนาจจากธนาคาร

3.9.5 ควบคุมและติดตามการใช้จ่ายของสาขาให้เป็นไปตามงบประมาณ
ประจำปีของสาขา

3.9.6 ปฏิบัติงานการเงิน การธนาคาร และการบัญชี โดยการใช้ระบบ
เทคโนโลยีสารสนเทศตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ธนาคารกำหนด

3.9.7 กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม
ข้อบังคับ ระเบียบ วิธีปฏิบัติและมาตรฐานคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่ระบบคุณภาพมาตรฐาน

3.9.8 ให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

3.9.9 ประชาสัมพันธ์และนำเสนอผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้เป็นที่รู้จักและ
ยอมรับแก่ประชาชนทั่วไป

3.9.10 จัดทำรายงานทางการเงินตามวงรอบเวลาที่ธนาคารกำหนด โดย
ร่วมมือกับ ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาด้านการเงินการธนาคาร

3.9.11 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.10 พนักงานการเงิน หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.10.1 งาน TELLER OPERATOR

- การเงิน
- 3.10.1.1 จัดเตรียมเอกสารและของใช้เกี่ยวกับการให้บริการทางการเงิน
- 3.10.1.2 ต้อนรับ แนะนำ และให้บริการลูกค้ารวมทั้งบุคคลอื่นที่ติดต่อกับธนาคาร
- 3.10.1.3 ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารการรับ – จ่ายเงิน
- 3.10.1.4 รับ – จ่ายเงินสดประจำวันและบันทึกรายการตามเอกสารการรับเงินและจ่ายเงินที่ได้รับอนุมัติแล้วตลอดจนส่งมอบหลักฐานการรับ- จ่ายเงินแก่ลูกค้า
- 3.10.1.5 เก็บรักษาเงินสดระหว่างวันในความรับผิดชอบของตนเองให้มีจำนวนเงินไม่เกินจำนวนที่ผู้จัดการสาขากำหนด
- 3.10.1.6 อนุมัติการรับ-จ่ายเงินฝาก รับรองรายงานในสมุดคู่บัญชีเงินกู้-เงินฝากใบรับชำระหนี้เงินกู้ตลอดจนลงนามหรือร่วมลงงานในเอกสารส่วนที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบอำนาจจากธนาคาร
- 3.10.1.7 บันทึกรายการ จัดทำเอกสาร หลักฐาน รวบรวมและจัดเก็บเอกสารด้านการเงินการธนาคารและการบัญชี ให้ถูกต้องตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร
- 3.10.1.8 ตรวจสอบการเตรียมจ่ายเงินกู้ที่พนักงานอื่นเป็นผู้บันทึก
- 3.10.1.9 ช่วยตรวจสอบความถูกต้องเอกสารการเบิกค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามวิธีปฏิบัติของธนาคารและช่วยตรวจทานความถูกต้องของข้อมูลทางบัญชีและงบการเงินที่เกี่ยวข้อง
- 3.10.1.10 ร่วมเดินทางในการขนย้ายเงินสดของสาขาตามระเบียบของธนาคาร
- 3.10.1.11 จัดทำ ใบสำคัญการรับ-จ่ายเงิน บัญชีเงินเดือนพนักงาน และการคำนวณภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย รายงานต่าง ๆ ประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน ประจำไตรมาส ตลอดจนรายละเอียดประกอบรายงานเกี่ยวกับการปิดบัญชีสิ้นปี
- 3.10.1.12 ประชาสัมพันธ์และนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่อบุคคลเพื่อส่งเสริมธุรกิจธนาคารให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- 3.10.1.13 ติดต่อบริษัทงานและร่วมประชุมกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.10.2 งานผู้รักษาเงิน

3.10.2.1 เขียนเช็คเพื่อสั่งจ่ายเงินและลงทะเบียนจ่ายเช็ค

3.10.2.2 ส่งมอบ-รับมอบเงินให้กับพนักงานการเงิน(TELLER

OPERATOR)

3.10.2.3 ควบคุมวงเงินเก็บรักษาระหว่างวันในสาขาไม่ให้เกินวงเงิน
ในกรรมธรรม์ประกันภัยและเป็นไปตามระเบียบของธนาคาร3.10.2.4 ตรวจสอบเงินสด สรุปยอดเงินคงเหลือประจำวัน และจัดเก็บ
เงินสดตามระเบียบวิธีปฏิบัติของธนาคาร3.10.2.5 เก็บรักษาตู้เงินหีองมันคงและตู้เงินรักษา ตามระเบียบ
ของธนาคาร

3.10.2.6 ทำหน้าที่พนักงานการเงิน (TELLER OPERATOR)

3.11 ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาด้านพัฒนาธุรกิจ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.11.1 วางแผน ควบคุม กำกับ ติดตามแก้ไขการดำเนินงานของสาขา
เกี่ยวกับงานสินเชื่อด้านเกษตรกร สถาบันเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน กองทุน
หมู่บ้านสินเชื่อภาคการเกษตร3.11.2 ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารเงินกู้ หลักประกัน วิเคราะห์
โครงการ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อนุมัติเงินกู้และให้ความเห็นเพื่อนำเสนอต่อผู้มีอำนาจ
อนุมัติในกรณีวงเงินกู้เกินอำนาจ

3.11.3 อนุมัติรายการด้านการเงินการธนาคารตามที่ธนาคารมอบหมาย

3.11.4 ตรวจสอบ ติดตาม บริหารและพัฒนาคุณภาพหนี้ของสาขาและวาง
แนวทางการดำเนินการแก้ไข3.11.5 ส่งเสริมเกษตรกรลูกค้าชุมชนให้เกิดการรวมกลุ่มและการแก้ไข
พัฒนาขีดความสามารถในการปรับปรุงการผลิต การแปรรูป การตลาด การอาชีพ และ
กิจกรรมอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน3.11.6 หาเงินฝากรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ ส่งเสริมเกษตรกรลูกค้า
และประชาชนให้เกิดการออมเงิน3.11.7 ศึกษาหาข้อมูลและความเคลื่อนไหวทางการเกษตร การตลาด
การเงิน การเมืองการค้า การลงทุน เพื่อปรับปรุงงานของสาขาให้สอดคล้องกับสถานการณ์
ตลอดจนเผยแพร่แก่เกษตรกร สถาบันการเกษตร และองค์กรชุมชน

3.11.8 ตรวจสอบลูกค้า กลุ่มลูกค้า สถาบัน และประชาชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี

3.11.9 ประชุม เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของธนาคาร แก่เกษตรกรลูกค้า สถาบันเกษตรกรและบุคคลทั่วไป ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs)

3.11.10 บริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบและวิธีปฏิบัติของธนาคาร

3.11.11 ติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.11.12 รายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขต่อผู้บังคับบัญชาตามวงรอบเวลาที่กำหนด

3.11.13 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.12 หัวหน้าหน่วยอำเภอ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.12.1 วางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากสาขา

3.12.2 เสนอบประมาณประจำปีเพื่อให้สาขาพิจารณา

3.12.3 กำหนดแผนงานของหน่วยอำเภอ ให้พนักงานปฏิบัติตามแผน พร้อมเฝ้าระวังในการทำงานให้สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติของธนาคาร

3.12.4 กำกับ ดูแล ติดตามประเมินผลการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องตามระเบียบของธนาคาร

3.12.5 กำกับ ดูแลและให้คำแนะนำแก่สถาบันเกษตรกรลูกค้า ในด้านการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร

3.12.6 ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารการกู้ หลักประกัน ประเมินความเป็นไปได้และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติในกรณีวงเงินกู้เกินอำนาจ

3.12.7 พิจารณาอนุมัติเงินกู้ด้านเกษตรกร ทวคุม ดูแล และติดตามการใช้เงินกู้ของเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรลูกค้า ตลอดจนเร่งรัดหนี้ หนี้ค้างชำระและหนี้ค้างคืนคดีให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานของธนาคาร

3.12.8 ร่วมประชุมกับคณะกรรมการการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร

3.12.9 พิจารณาแผนการดำเนินงานประจำปี การขอแก้ไขข้อบังคับระเบียบของสถาบันเกษตรกรตลอดจนพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมของเอกสารการขอกู้เงิน รายงานเบิกเงินกู้ และแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติ / ไม่อนุมัติ ให้เป็นไปตามที่ธนาคารกำหนด

3.12.10 ร่วมตรวจสอบกิจการภาวะการเงิน การดำเนินงานและคุณสมบัติสมาชิกของสถาบันเกษตรกรตลอดจนติดตาม กำกับ แนะนำการแก้ไขปัญหาการทุจริตหรือข้อบกพร่องในการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร

3.12.11 ดำเนินการขยายโอกาสทางธุรกิจของหน่วยอำเภอทั้งด้านเงินฝากและสินเชื่อ ตลอดจนสนับสนุนเกษตรกรให้เกิดการออมเงิน

3.12.12 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรลูกค้าให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมการผลิต การแปรรูป การตลาดและกิจกรรมอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน

3.12.13 ควบคุม การใช้งาน การบำรุงรักษาทรัพย์สินของใช้ประจำหน่วยอำเภอให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ สะอาด ปลอดภัย และใช้งานได้เต็มประโยชน์คุ้มค่าในระยะยาว

3.12.14 ร่วมเป็นคณะกรรมการ กรรมการ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

3.12.15 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.13 พนักงานพัฒนาธุรกิจ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.13.1 ต้อนรับลูกค้าและบุคคลทั่วไปที่มาติดต่อกับธนาคาร

3.13.2 ประชุม เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของธนาคารแก่เกษตรกรลูกค้าสถาบันเกษตรกร และบุคคลทั่วไป

3.13.3 ปฏิบัติงานสินเชื่อสอบสวนรายการขอขึ้นทะเบียนเป็นลูกค้า สอบสวนวิเคราะห์ จัดทำเอกสาร ตรวจสอบและจัดทำหลักประกันเงินกู้ ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในการจำนอง การได้ถอนจำนองและนิติกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจำนอง ตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร

3.13.4 แนะนำ กำกับ ติดตามการดำเนินงานของผู้กู้ ให้ปฏิบัติตามที่ธนาคารกำหนด เช่น การตรวจสอบการใช้เงินกู้ ติดตาม เร่งรัด การชำระหนี้ปกติ หนี้ค้างชำระ และหนี้ค้ำประกันตลอดจนการจัดทำสัญญาการรับใช้หนี้

3.13.5 จัดทำข้อมูลลูกค้าเพื่อให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร เช่น การทำกินทรัพย์สิน สถานะหนี้ ข้อมูลความเสียหายจากการประกอบอาชีพ

3.13.6 ร่วมประชุมกับคณะกรรมการดำเนินการของสถาบันเกษตรกร

3.13.7 รวบรวมและจัดทำข้อมูลการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกรเพื่อประกอบการพิจารณาจัดชั้นลูกหนี้ กำหนดวงเงินกู้ขั้นสูงหรือวงเงินกู้ประจำปีให้กับสถาบันเกษตรกรและแจ้งผลการจัดชั้นเพื่อคัดอัตราดอกเบี้ยแก่สถาบันเกษตรกร

3.13.8 พิจารณาผลการดำเนินงานประจำปี การขอแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบของสถาบันเกษตรกร ตลอดจนพิจารณาความถูกต้องของเอกสารการขอกู้ และแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติ / ไม่อนุมัติ ให้เป็นไปตามที่ธนาคารกำหนด

3.13.9 ตรวจสอบกิจการ ภาวะการเงิน การดำเนินงานและสุ่มสอบสวนสมาชิกสถาบันเกษตรกร ตลอดจนพิจารณาติดตามแก้ไขปัญหาการทุจริต หรือข้อบกพร่องในการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร

3.13.10 ปฏิบัติงานโครงการนโยบายรัฐให้เป็นไปตามนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานของธนาคาร

3.13.11 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรลูกค้าให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมการผลิตแปรรูป การตลาดและกิจกรรมอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน

3.13.12 รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ของหน่วยอำเภอ

3.13.13 ออกเยี่ยมเยียนลูกค้า เพื่อรักษาความสัมพันธ์และแสวงหาลูกค้าใหม่

3.13.14 นำเสนอผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคารแก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ

3.13.15 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.14 หัวหน้าธุรการ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.14.1 ควบคุมงานรับ – ส่งหนังสือ ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ ตามวิธีปฏิบัติ

3.14.2 ร่างหนังสือ สรุปและเสนอความคิดเห็นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.14.3 เตรียมการประชุม และจัดทำรายงานการประชุมส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.14.4 พิมพ์หนังสือหรือเอกสารต่าง ๆ ตลอดจนควบคุมมอบหมายงานพิมพ์ และตรวจทานความถูกต้อง

3.14.5 จัดทำเอกสารเพื่อใช้ในงานของสาขาและควบคุมการใช้เครื่องอัดสำเนา เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องพิมพ์ดีดและอุปกรณ์สำนักงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.14.6 ควบคุมและปฏิบัติงานการใช้เครื่องมือสื่อสารของสาขา

3.14.7 จัดเก็บระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือ หนังสือเวียน บันทึกเวียน เอกสารในระบบบริหารคุณภาพ และวิธีปฏิบัติงานของธนาคาร ให้เป็นปัจจุบัน

3.14.8 ควบคุมและปฏิบัติงานในการรับ – ส่ง จัดเก็บให้ยืม รับคืน หนังสือ แสดงสิทธิและเอกสารการเงิน งานด้านสินเชื่อ บัญชี และสำรวจเอกสารที่ครบกำหนดอายุ เพื่อทำลาย

3.14.9 ควบคุมและปฏิบัติงานพัสดุและทรัพย์สิน ได้แก่ จัดหา จัดซื้อ จัดจ้าง ตรวจรับ – ส่งมอบและการรับมอบทรัพย์สิน เบิกจ่ายพัสดุ จัดเก็บพัสดุ จัดทำรหัสทรัพย์สิน จัดเก็บกุญแจสำรอง ซ่อมแซมทรัพย์สิน และของใช้สภาพถาวร จำหน่ายทรัพย์สินของสาขา ให้เป็นไปตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร

3.14.10 ควบคุมการใช้และการจัดเก็บยานพาหนะ การเสียหายประจำปี และการต่อ พ.ร.บ. รถ การรับ การส่งมอบยานพาหนะ การจัดซ่อมแซมยานพาหนะ การเก็บรักษา กุญแจของสาขาให้เป็นไปตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร

3.14.11 ควบคุม การบำรุงรักษาความสะอาดทรัพย์สินของใช้ที่มีสภาพถาวร อาคารสำนักงานสาขา สำนักงานหน่วยที่อยู่ในเขตบริเวณเดียวกับสำนักงานสาขา ตลอดจน บ้านพักรับรองของธนาคาร

3.14.12 ปฏิบัติงานด้านเอกสารงานทรัพยากรบุคคลของสาขา

3.14.13 ให้คำแนะนำการจัดเก็บเอกสารและงานสารบรรณแก่สายงานอื่นให้ เป็นไปตามระบบการจัดเก็บเอกสารของธนาคาร

3.14.14 การประชาสัมพันธ์งานของธนาคารอย่างต่อเนื่องแก่กลุ่มเป้าหมาย ต่าง ๆ

3.14.15 สนับสนุนโครงการจัดหารายได้ และค่าธรรมเนียม (Free Base Income : FBI) ของสาขา

3.14.16 ควบคุม ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาตามที่ได้รับ มอบหมาย

3.14.17 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3.15 พนักงานธุรการ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3.15.1 ลงทะเบียนรับ – ส่ง หนังสือแยกประเภท จัดส่งหนังสือและเอกสาร ให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ

- 3.15.2 พิมพ์หนังสือโต้ตอบ งานพิมพ์ของสายงานการเงินการธนาคารและ
การบัญชี งานพิมพ์ของสายงานสินเชื่อ และงานพิมพ์อื่น ๆ
- 3.15.3 อัดสำเนา ถ่ายเอกสาร งานเรียงหน้ากระดาษ เย็บรวมเรื่อง
ตลอดจนการดูแลบำรุงรักษาเครื่องอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง
- 3.15.4 รับ – ส่ง ไปรษณีย์ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-MAIL
WEB MAIL) โทรศัพท์ของสาขา
- 3.15.5 ตรวจสอบเอกสารของสายงานสินเชื่อ สายงานการเงินการธนาคาร
และการบัญชีที่ปฏิบัติงานเสร็จและผ่านการตรวจสอบแล้วมาจัดเก็บ
- 3.15.6 จัดเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่ตามระบบที่ธนาคารกำหนด ตลอดจน
ให้บริการค้นหาและให้ยืม – คืนเอกสาร
- 3.15.7 สืบหาเอกสารและสิ่งพิมพ์ที่ครบกำหนดอายุเพื่อการทำลาย
- 3.15.8 จัดหาพัสดุตามใบขอให้จัดหา ให้เป็นไปตามแบบที่ธนาคารกำหนด
ตลอดจนการตรวจรับพัสดุและทรัพย์สินของสาขาเบื้องต้น ตรวจสอบความถูกต้องของ
ทะเบียนทรัพย์สินคิดรหัสทรัพย์สิน การจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและของใช้ที่มีสภาพถาวร
ของสาขา
- 3.15.9 ลงทะเบียนการใช้โทรศัพท์ทางไกลและการรักษาคุณภาพโทรศัพท์
- 3.15.10 ช่วยดูแลการใช้การจัดเก็บ การซ่อมแซม การบำรุงรักษา และการ
รักษาความสะอาดทรัพย์สินครุภัณฑ์ อาคารสำนักงาน สำนักงานหน่วยที่อยู่ในเขตบริเวณ
เดียวกับสำนักงานสาขาตลอดจนบ้านพักรับรองของธนาคาร
- 3.15.11 บันทึบทะเบียนลา
- 3.15.12 ประชาสัมพันธ์ งานของธนาคารอย่างต่อเนื่องแก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ
- 3.15.13 ช่วยหาเงินฝากของสาขาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด
- 3.15.14 จัดเตรียมและดูแลการใช้ การจัดเก็บ การทำทะเบียนรับ – ส่งการ
บันทึกประวัติการซ่อมแซมยานพาหนะของสาขา
- 3.15.15 ช่วยบริการขับรถยนต์ของธนาคารร่วมกับพนักงานที่ได้รับ
มอบหมายในกรณีที่ไม่มีพนักงานบริการ (ยานพาหนะ) หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้
- 3.15.16 ช่วยปฏิบัติงานหน้าเคาน์เตอร์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการ
ให้บริการแก่ลูกค้า
- 3.15.17 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.16 พนักงานบริการยานพาหนะ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

- 3.16.1 ขับรถยนต์หรือรถจักรยานยนต์ในธุรกิจของธนาคารรวมถึงการขนย้าย
เงินสด
- 3.16.2 บันทึกระยะเวลา ระยะทางในการใช้รถแต่ละครั้ง และสรุปค่าน้ำมัน
เชื้อเพลิงเปรียบเทียบกับระยะทางยานพาหนะของสาขาในแต่ละเดือน
- 3.16.3 ทำความสะอาด ตรวจสอบ ดูแลรักษา ซ่อมแซมยานพาหนะที่อยู่ใน
ความรับผิดชอบให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อยพร้อมที่จะใช้ปฏิบัติงานได้ทันที
- 3.16.4 นำส่งเอกสาร – รับเอกสารและหนังสือไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทั้ง
ภายในและภายนอกสำนักงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.16.5 บริการต้อนรับลูกค้า ประชาสัมพันธ์และนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ แก่
ลูกค้า ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.16.6 บริการซื้อสิ่งของเครื่องใช้ อุปกรณ์ – บริโภค ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.16.7 อำนวยความสะดวกในการจัดสถานที่ประชุมและทำความสะอาด
สถานที่ประชุมก่อนและหลังการประชุม ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.16.8 ช่วยจัดตกแต่ง ตัดหญ้า รดน้ำต้นไม้บริเวณสนามหญ้า ดูแลรักษา
ต้นไม้ ไม้ประดับ ในบริเวณอาคารสถานที่
- 3.16.9 หาเงินฝากของธนาคารให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด
- 3.16.10 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ### 3.17 พนักงานบริการ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ
- 3.17.1 เปิด – ปิดประตู หน้าต่าง และไฟฟ้าของสาขา
- 3.17.2 ทำความสะอาดโต๊ะ – เก้าอี้ กระจกบานเกล็ด เคาเตอร์
รถจักรยานยนต์ (ที่รับผิดชอบ) บริเวณอาคารสถานที่ และห้องน้ำสาขา รวมทั้งชุดลอกทาง
ระบายน้ำของสาขา
- 3.17.3 นำส่งเอกสาร – รับเอกสาร และหนังสือไปยังหน่วยงานต่าง ๆ
ภายในสาขาหรือนอกสำนักงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.17.4 ดำเนินการถ่ายเอกสาร อัปเดตสำเนา ปูกรกระดาษไข ตามที่ได้รับ
มอบหมาย
- 3.17.5 จัดเตรียมเครื่องมือ – เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันของ
สำนักงาน เช่น เครื่องนับธนบัตรเครื่องคำนวณ เป็นต้น

- 3.17.6 จัดตกแต่ง ตัดหญ้า รดน้ำต้นไม้บริเวณสนามหญ้า ดูแลบำรุงรักษาต้นไม้ รวมทั้งไม้ประดับอื่น ๆ บริเวณอาคารสถานที่ของสาขา
- 3.17.7 บริการขน ยก เปลี่ยนถังน้ำดื่ม ดูแลเครื่องทำน้ำเย็นหรือภาชนะใส่น้ำ เพื่อบริการน้ำดื่มแก่พนักงานและลูกค้าทั่วไป
- 3.17.8 จัดสถานที่สำหรับใช้ในกิจการต่าง ๆ ของธนาคาร รวมทั้งให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม
- 3.17.9 บริการซื้อสิ่งของเครื่องใช้ เครื่องอุปโภค – บริโภค ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.17.10 ร่วมเดินทางในการขนย้ายเงินสด เบิก – รับเงินธนาคาร รับฝากนอกสถานที่ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.17.11 ช่วยบริการประทับตราภายในเอกสารของธนาคาร ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.17.12 ช่วยบริการต้อนรับลูกค้าเงินกู้ – เงินฝาก ที่หน้าเคาน์เตอร์เพื่อรับ – จ่ายเงิน ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.17.13 ร่วมเดินทางไปแลกเงินที่คลังจังหวัด ส่งมอบเช็คให้กับธนาคารพาณิชย์ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.17.14 ดูแล รักษา ซ่อมแซมอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ทรัพย์สินเท่าที่พึง กระทำได้
- 3.17.15 ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานของธนาคารและการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมผลิตภัณฑ์เงินฝากของธนาคารอย่างต่อเนื่องแก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ
- 3.17.16 ช่วยหาเงินฝากของสาขาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด
- 3.17.17 ช่วยบริการด้านอื่น ๆ ตามความจำเป็นและเร่งด่วน
- 3.17.18 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
4. วิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส.
“เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ทันสมัยมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและประชาชน”
5. ค่านิยมและหลักการในการดำเนินงาน
กำหนดค่านิยม “เคียงคู่ รู้ค่าประชาชน” โดยยึดมั่นหลักการบริหาร “SPARK” คือ

- 1) ความยั่งยืน (Sustainability : S) ทั้งองค์กร ธ.ก.ส. ลูกค้า ผู้ใช้บริการ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 2) การมีส่วนร่วม (Participation : P) ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
- 3) สำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน (Accountability : A)
- 4) การเคารพนับถือและให้เกียรติต่อตนเองและผู้อื่น (Respect : R)
- 5) การส่งเสริมและยกระดับความรู้ (Knowledge : K) ให้เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้

6. พันธกิจ

- 1) พลิกโฉม ธ.ก.ส. ผู้การบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- 2) นำองค์กรไปสู่สถาบันการเงินที่มีการเจริญเติบโต มั่นคง และยั่งยืน
- 3) การเสริมสร้างและสนับสนุนความเข้มแข็งลูกค้า และชุมชน
- 4) การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าประชาชนให้มีคุณภาพ

มาตรฐาน

- 5) การเชื่อมโยงการผลิต และการตลาดอย่างเป็นระบบ

7. ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การดำเนินงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2548 – 2552)

- 7.1 ยุทธศาสตร์สร้างความพร้อมให้มีทุนเพียงพอ 3 ทุน ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุน

สารสนเทศ และทุนองค์กร

กลยุทธ์การดำเนินงาน

7.1.1 นำการบริหารจัดการองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และระบบพี่เลี้ยง (Mentor) มาใช้

7.1.2 สร้างระบบบริหารตามศักยภาพและปรับระบบวัดผลเป็น Result Based ที่สัมพันธ์กับ Productivity

7.1.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

7.1.4 พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดี มีความสุข และเป็นคนเก่ง

7.1.5 มีศูนย์การเรียนรู้ตามภูมิภาคต่างๆ

7.1.6 พัฒนาระบบงานและข้อมูลข่าวสารสารสนเทศต่างๆ ด้วย เทคโนโลยีที่ทันสมัยปลอดภัย และมีประสิทธิภาพตามแผน ICT Master Plan ได้แก่ CBS, GLS, Intranet and Extranet, HRIS Data Warehouse

- 7.1.7 จัดทำระบบข้อมูลชุมชน โดยเชื่อมโยงจากส่วนราชการ เพื่อนำมาใช้
ในการวางแผนพัฒนาธุรกิจชุมชนและธุรกิจของธนาคาร
- 7.1.8 พัฒนางานด้าน ICT โดยใช้ผลจากการศึกษาวิจัยที่ได้ทำการศึกษาไว้แล้ว
- 7.1.9 ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความทันสมัยตอบสนองลูกค้าและมีภารกิจ
โดยมีลักษณะเป็น Flat Organization และ Flexible
- 7.1.10 ออกแบบ / ปรับระบบงานใหม่ให้สั้น และง่าย (Redesing & Work
Simplification)
- 7.1.11 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล
- 7.1.12 พัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ด้านสินเชื่อ
ด้าน กลยุทธ์ ด้านการตลาด ด้านสภาพคล่อง และด้านการปฏิบัติงาน
- 7.1.13 เสริมภาพลักษณ์ของธนาคาร โดยการปรับ Layout ภายในและ
ภายนอกสำนักงาน
- 7.2 ยุทธศาสตร์การบริหารรายได้ (Income Management) , การบริหารรายจ่าย
(Cost Management) , การบริหารโอกาส (Opportunity Management)
กลยุทธ์การดำเนินงาน
- 7.2.1 สนับสนุนการให้สินเชื่อแบบขายส่ง (Wholesale)
- 7.2.2 สนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ ได้แก่ การแก้ไขปัญหา
หนี้สินภาคประชาชน การแปลงทุนสินทรัพย์เป็นทุน การรับจํานำผลผลิตผลการเกษตร โครงการ
พัฒนา ศักยภาพของหมู่บ้าน/ชุมชน (SML) โครงการวีว 1 ล้านครัวเรือน โครงการขยายพาราและ
ปรับโครงสร้างหนี้ และฟื้นฟูการประกอบอาชีพของเกษตรกร 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
- 7.2.3 เร่งรัดหารายได้จากค่าธรรมเนียมการให้บริการต่างๆ (Account
Payment , ATM , CARD , Bank Guarantee , L/C , Packing Credit , Exchange)
- 7.2.4 จัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับการดำเนินงาน โดยเน้นเงินฝากที่มีต้นทุน
ต่ำ เงินฝากระยะยาวและเงินฝากรายย่อย
- 7.2.5 ให้สินเชื่อที่มีคุณภาพ
- 7.2.6 ปรับปรุงพัฒนาหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการให้สินเชื่อที่ทันสมัย
- 7.2.7 การบริหารจัดการคุณภาพหนี้ให้มีประสิทธิภาพ
- 7.2.8 พัฒนาเครื่องมือและกำหนดวิธีการแก้ไขหนี้ค้างชำระแต่ละประเภท
ให้เหมาะสม

7.5.2 สนับสนุนสินเชื่อในรูปแบบปัจจัยการผลิตและรับชำระหนี้ด้วยผลผลิต (Repayment Inkind)

7.5.3 เชื่อมโยงผู้ผลิตกับผู้รวบรวมและผู้รับซื้อผลผลิต (Contract Farming)

8. กรอบแนวทางการดำเนินงานในเชิงนโยบายสำคัญของธนาคาร ประจำปีบัญชี 2548

8.1 ขยายการให้สินเชื่อที่มีคุณภาพมุ่งเน้นสร้างมูลค่าเพิ่มแก่เกษตรกร สถาบันองค์กร และกลุ่มชุมชนต่างๆ รวมทั้งสนับสนุนการให้สินเชื่อแบบขายส่ง (Wholesale) ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

8.2 มุ่งเน้นเงินฝากที่มีต้นทุนต่ำ เงินฝากระยะยาว และเงินฝากรายย่อย รักษาฐานเงินฝากส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ โดยสร้างความสัมพันธ์จัดกิจกรรมร่วมกับส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมผลิตภัณฑ์เงินฝากที่มีความแตกต่างให้มากขึ้น รวมทั้งประชาสัมพันธ์เงินฝากของธนาคารให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย

8.3 เพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมการให้บริการต่างๆ (FBI)

8.4 ส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงการผลิตการตลาด และการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างเป็นระบบโดยร่วมมือกับ สหกรณ์ และบริษัทเอกชน เพื่อสนับสนุนปัจจัยการผลิต การรวบรวมรับซื้อ และชำระหนี้ด้วยผลผลิต

8.5 สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกรลูกค้า สถาบันของลูกค้า และประชาชนในชนบท รวมทั้งร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านพัฒนาชนบทเพื่อดำเนินงานด้านสังคม ควบคู่กับการส่งเสริมการออม และการบริหารจัดการการเงินของครัวเรือนเกษตรกร

8.6 มุ่งเน้นการพัฒนาระบบงานและข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพสำหรับการแข่งขัน และสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้าทุกประเภท

จากที่กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรได้มีการจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง มีคณะกรรมการธนาคารซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรี เป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของธนาคาร จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์การเกษตร สำหรับประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม การประกอบอาชีพ

อย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและครอบครัวเกษตรกร การให้บริการทางการเงินการธนาคาร และการให้บริการด้านส่งเสริมธุรกิจเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร ลูกค้าในด้านการตลาด มีการจัดการ โครงสร้างองค์การเป็น 2 ส่วนงาน คือส่วนงานในสำนักงานใหญ่ และส่วนงานสำนักงาน ช.ก.ส. จังหวัด และได้กำหนดลักษณะงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งเพื่อนำไปสู่การบังคับบัญชา และบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสมและชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

ดังนั้น ช.ก.ส. สำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์ และสาขาในสังกัดทั้ง 10 สาขาก็ต้องดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และแผนงาน โครงการดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. ความเป็นมาของการประเมินผล

ในระยะแรกการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีระบบและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน การประเมินจึงใช้วิธีการนับผลงานที่ทำได้เป็นตัวกำหนดว่าใครควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าไร ต่อมาได้มีการพัฒนาเทคนิควิธีการประเมินจนมีระบบมากขึ้นเป็นลำดับ แต่งานบางประเภทก็ยังใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิมเช่น ในโรงงานอุตสาหกรรมที่จ่ายค่าแรงเป็นชิ้น เท่ากับจำนวนที่ทำได้ การประเมินผลที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรกเมื่อ ค.ศ.1800 ณ โรงงานปั่นฝ้ายในสกอตแลนด์เมื่อ Robert Owen ได้ใช้สมุดบันทึกรายงานของคนงานแต่ละคนในวันหนึ่งๆ และใช้เครื่องหมายแสดงลักษณะความแตกต่างในการประเมินคนงานจากเลวไปยังดี (Keith Davis, 1967, p.416)

ต่อมาในระยะหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 Walter Dill Scott ได้แนะนำให้กองทัพสหรัฐประเมินผลการปฏิบัติงานทหารด้วยวิธี Man-to-man rating สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 211) และยังมี การนำเอาวิธีการประเมินแบบต่างๆ เข้ามาใช้ ส่วนใหญ่จะแปลความหมายของการปฏิบัติงานออกมาเป็นตัวเลขและสามารถที่จะปรับตัวเลขเหล่านั้นได้ตามความสามารถของบุคคลทำให้การประเมินผลมีความแน่นอนมากขึ้น องค์ประกอบการประเมินดังกล่าวนี้ ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลและผลที่ปฏิบัติได้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ชูศักดิ์ เทียงตรง (2521 : 13-147) ซึ่งวงการธุรกิจได้นำไปดัดแปลงใช้ในศตวรรษที่ 20 เป็นที่รู้จักในนามของ “โปรแกรมการให้คะแนนความดี ความชอบ” Merit rating program ชื่อนี้เป็นที่รู้จัก

กันแพร่หลายจนถึงปี 1950 การประเมินในช่วงนั้นเป็นการประเมินที่มีลักษณะมุ่งประเมิน ลูกจ้างหรือพนักงานรายชั่วโมงแล้วใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ และการให้คะแนน ต่อมาการประเมินในลักษณะนี้ได้แพร่หลายออกไปใช้กับผู้ทำงานด้าน วิชาชีพและพนักงาน ระดับบริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้รู้จักกันในนามของการประเมิน พนักงาน (Employee Appraisal) หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นการประเมินบุคคลหรือบุคลิกภาพว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคตเพื่อ วางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวอยู่ภายใต้ สมมติฐานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทในการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงาน มากกว่าบุคคลอื่น อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยของ Rensit Likert พบว่า วิธีการดังกล่าวไม่ ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของแรงงานให้ดีขึ้นและยังไม่เป็น การพัฒนาบุคลากรอีกด้วย เขาได้เสนอวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วม ในการประเมิน ทั้งนี้ งานเขียนของ Peter Drucker ใน The Practice of Management ก็มี ส่วน ผลักดันให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมิน โดยใช้การ บริหารแบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Management By Objective : MBO) เป็นการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเป็นการ ประเมินผลที่เน้นพฤติกรรมการทำงานหรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (Result Based Approach)

ในปัจจุบันธุรกิจต่างๆ ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของพนักงาน ระดับสูงในการพัฒนาความเจริญให้กิจการ การประเมินผลการปฏิบัติงานมักทำเพื่อ โยกย้าย หน้าที่เลื่อนตำแหน่งเรียกว่า ขั้นตอน Merit Rating ส่วนพนักงานในระดับสูงนั้นเป็นการ ประเมินเพื่อพิจารณาผู้ที่มีแนวโน้มเป็นผู้จัดการ ในอนาคต เพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลไปตามนั้นและ ยังคงมีการให้คะแนนหรือเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ อยู่ แต่มีการบรรยายหรืออ้างถึงหลักฐาน ความดีมากขึ้น (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2544 : 10)

2. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 251) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็น กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบ แน่ชัดว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 194) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กร ตลอดจนใช้พิจารณาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

ยุดา รักไทย และ วีรวิรุช มามะศิริรานนท์ (2545 : 22) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำ หน้าที่สำคัญที่พนักงานต้องทำเกี่ยวกับ

1. งานนั้นมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอย่างไร
2. พนักงานและผู้บังคับบัญชาจะทำงานร่วมกันเพื่อรักษาระดับ ปรับปรุง และพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่อย่างไร
3. จะวัดผลการปฏิบัติงานอย่างไร
4. ระบุอุปสรรคของงานและขจัดอุปสรรคนั้นออกไป

การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องของการสื่อสารสองทางเพื่อเรียนรู้ปรับปรุงพัฒนางานทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานทุกคน

3. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 195 - 197) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

3.1 ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด

3.2 ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใดต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

3.4 ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

3.5 ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

3.6 ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาคัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

สรุปได้ว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่จะสนองตอบต่อการพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกำหนดรูปแบบ โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก มีการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบทั้งการบริหารงานและบริหารคน ซึ่งบุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมกันดำเนินการ

4. ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เฆรนนท์ (2545 : 196 - 197) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ศักยภาพขององค์กรในอนาคต โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ภายในองค์กรดังต่อไปนี้

4.1 ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ได้ โดยบุคลากรอาจจะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตนในทางตรงข้าม ถ้าบุคลากรมีความรู้สึกว่าเขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานขององค์กร เขาอาจจะตัดสินใจเปลี่ยนงานได้

นอกจากนี้ สำหรับบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ จะได้ทำการพัฒนาศักยภาพของตนให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้มีรายได้หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับ

4.2 ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ว่ามีความถนัดและเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ เพียงใด สมควรที่จะได้รับการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

4.3 ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลาง และการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรม จะมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอื่นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

5. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545 : 196) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

5.1 สร้างความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร

5.2 เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

5.3 เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

5.4 ทำให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน

5.5 ชูใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ชวินท์ รัชมานนท์กุล (2547 : 20) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้

5.1 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากร โดยมีการประเมินผลแล้ว Feedback เพื่อให้หาแนวทางแก้ไขจากข้อมูลด้านการเปลี่ยนแปลงทางภาวะแวดล้อมธุรกิจ, โครงสร้าง, องค์กร, ระบบงาน, ระเบียบวิธีปฏิบัติ เป็นต้น

5.2 เพื่อให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร ทีม และพนักงาน เป็นไปในแนวทางเดียวกันจากการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ชัดเจนเพียงหนึ่งเดียว เพื่อให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานไปสู่ที่เดียวกัน ทำให้ไม่เกิดปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างทำงาน

5.3 เพื่อพัฒนาความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

5.4 เพื่อส่งเสริมผู้บริหารและบุคลากรให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ประสานงานร่วมกันเป็นทีมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายร่วม ประเมินผล ให้ข้อมูลป้อนกลับ ให้คำปรึกษา และพัฒนาศักยภาพ

6. เทคนิควิธีการประเมินผล

เทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายแบบดังนี้

6.1 วิธีการประเมินผลแบบ Graphic rating scale เป็นเทคนิคที่เก่าแก่นิยมใช้กันมาก วิธีนี้ ผู้ทำการประเมินจะได้รับแบบฟอร์มการประเมินที่มีสเกล (Scale) ในการประเมินเรื่องต่างๆ แต่ละหัวข้อจากสูงไปต่ำ ซึ่งให้ความคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับพนักงานของตนในแต่ละลักษณะว่าตกอยู่ในช่วงเวลาใดของสเกลตามจำนวนของหัวข้อหรือลักษณะที่จะประเมินแต่ละข้อซึ่งจะมีมากน้อย แตกต่างกันไป วิธีนี้จะมีการประเมินลักษณะของพนักงาน 2 ลักษณะ คือ คุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติได้ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

6.2 วิธีการประเมินผลแบบ Forced – choice วิธีนี้ได้พัฒนามาเพื่อแก้ไขข้อเสียที่เป็นผลจากการใช้วิธีอื่น โดยธรรมชาติผู้ประเมินมักจะให้ค่าคะแนนค่อนข้างสูง หรือมีแนวโน้มว่าจะให้คะแนนสูงเป็นส่วนมาก ไม่กล้าให้คะแนนต่ำ ซึ่งเป็นความลำเอียงของผู้ประเมินนั่นเอง การให้คะแนนไปในทางสูงเกือบทั้งหมดนี้เอง ทำให้ยากยิ่งในการตัดสินใจเพื่อเลื่อนขั้นพนักงาน วิธีนี้ผู้ทำการประเมินจะต้องพิจารณาเลือกเฉพาะจากชุดของข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวพนักงาน โดยอาจจะมีเป็นลำดับในข้อความ ที่หนึ่ง สอง สาม และสี่ ซึ่งมีการจัดกลุ่มเอาไว้ กลุ่มของข้อความดังกล่าวจะกำกับให้ผู้ทำการประเมินไม่คว่นตัดสินใจใช้ดุลพินิจง่ายเกินไป แต่จะมีการจัดข้อความทั้งในแง่ดีและเลว ซึ่งจะบังคับให้ผู้ประเมินต้องเลือกออกมา โดยจะต้องพิจารณาว่าข้อความใดเหมาะสมที่จะใช้ประเมินความมีประสิทธิภาพของพนักงาน

6.3 วิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives) วิธีนี้ ผู้บังคับบัญชาและลูกน้องที่จะทำการประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้าว่า

ผู้บังคับบัญชาจะพยายามทำให้สำเร็จผลได้ดีที่สุดในสิ่งใด ภายในเวลาที่กำหนด วิธีนี้ส่งเสริมให้มีการระบุหรือบรรยายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ต่างๆ ในเชิงปริมาณออกมา และเมื่อถึงขั้นการประเมินผลก็จะกระทำร่วมกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งพนักงานจะมีโอกาสประเมินงานของตนเองที่ได้มาพร้อมกันไปด้วย เช่น การรายงานโดยพนักงานขายที่จะชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จได้ดีเพียงใด พนักงานต้องอธิบายว่าทำไมไม่ประสบผลสำเร็จในบางด้าน มีปัญหาอะไร หลังจากที่ได้ชี้แจงเหตุผลแล้วก็จะร่วมพิจารณา กำหนด เป้าหมายสำหรับช่วงระยะเวลาถัดไป ซึ่งจะได้มีการตกลงกันในขั้นของการประเมินดังกล่าวอีกครั้งหนึ่งสำหรับรอบการทำงานต่อไป

6.4 วิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) วิธีนี้

ผู้ชำนาญการด้านบริหารงานบุคคลและหัวหน้างานในฝ่ายปฏิบัติจะเตรียมแบบฟอร์มที่มีข้อความจำนวนหนึ่งซึ่งชี้ให้เห็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของพนักงานทั้งในแง่ดีที่สุดและเลวที่สุดที่ปรากฏออกมา เป็นวิธีการที่ระบุข้อดีต่างๆที่พนักงานควรจะทำได้ ถ้าทำได้ก็จะนับเป็นข้อดี ส่วนข้อที่จะเป็นข้อที่ไม่ดี ถ้าหากพนักงานปฏิบัติออกมาจะเป็นข้อเสีย ผู้ชำนาญการด้านบริหารงานบุคคลจะจัดทำแบบฟอร์มเหล่านี้ขึ้นหลายชุด ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่ง ผู้ทำการประเมินจะนำเอาแบบฟอร์มนี้ไปดำเนินการวัดพนักงานแต่ละคน ในช่วงระยะเวลาของการทำประเมินนี้ผู้ทำการประเมินก็จะทำการบันทึกเหตุการณ์ในครั้งที่ดีที่สุดที่พนักงานปฏิบัติได้ตามประเภทที่ได้จัดไว้ แล้วนำเอาผลการประเมินนี้มาสรุปผลเมื่อช่วงระยะเวลาของการประเมินผล วิธีนี้มีประโยชน์โดยเฉพาะการนำมาใช้ประกอบการประเมิน โดยการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ เพราะผู้ทำการประเมินจะสามารถช่วยลดทัศนคติที่เป็นอคติลงไปได้ ตามปกติวิธีนี้มักจะนำมาใช้กับการประเมินที่หัวหน้างานทำการประเมินมากกว่าที่จะนำไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินระหว่างกัน

6.5 วิธีการประเมินผลแบบ Checklist เป็นวิธีง่ายๆ โดยจะมีรายการที่เป็น

หัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดคำบรรยายข้อความต่างๆ หากผู้ทำการประเมินเชื่อว่าพนักงานผู้นั้นมีบุคลิกตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อ ผู้ทำการประเมินก็จะใส่เครื่องหมายสำหรับรายการหรือข้อความนั้นๆ หากไม่มีก็จะปล่อยให้อยู่ว่างไว้จากนั้นก็จะมีการรวมคะแนนที่จะนับเป็นจำนวนเต็มออกมาว่าได้เท่าไรเนื่องจากเป็นวิธีที่ง่ายและมีการให้นำหนักในแต่ละหัวข้อเท่าๆ กันดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาใหม่ขึ้นอีกขั้นหนึ่งคือ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลที่คุ้นกับงานนั้นๆ เป็นผู้จัดเตรียมคำบรรยายข้อความข้อความที่แสดงถึงความ

มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคล้ายๆ กับวิธี Critical Incident โดยมี การให้น้ำหนักในแต่ละรายการ

6.6 วิธีการประเมินแบบ Behaviorally anchored rating scale วิธีนี้บางครั้ง เรียกว่า Behaviorally Expectation Scales(BES) เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาใหม่และไม่มีการนำมาใช้ มากนัก โดยให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาอธิบายหรือบรรยายเกี่ยวกับสภาพที่ดีในการ ปฏิบัติงาน จากนั้นผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลก็จะนำเอาผลของการเขียนจากคำ บรรยายดังกล่าว มาจัดกลุ่มเป็นประเภท 5 – 10 ประเภท หลังจากนั้นก็จะกระทำเช่นเดียวกับวิธี weighted checklist นั่นคือ แต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้าหรือ ผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาอื่น (ที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำ บรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการปฏิบัติงาน) ให้เป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทน หลังจากนั้นก็จะมีการทดลองตรวจสอบเพื่อดูว่าถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อถือได้ก็ต่อเมื่อ ไม่มีการเบี่ยงเบนที่ สำคัญ

6.7 วิธีการประเมินผลแบบเขียนเป็นคำบรรยาย (Essay evaluation) เป็นวิธี ง่ายๆ ที่ผู้ทำการประเมินจะถูกมอบหมายให้บรรยายถึงจุดแข็งและอ่อนเกี่ยวกับพฤติกรรมของ ตัวพนักงานในหน่วยงาน การใช้เทคนิคเพื่อให้เขียนการบรรยายอาจเป็นวิธีเดียวที่ใช้อยู่ แต่ ส่วนมากแล้วมักมีการใช้เพื่อประกอบกับการประเมินด้วยเครื่องมืออื่นๆ เช่น ใช้ควบคู่กับวิธี rating scale ในกรณีนี้ก็จะมีการให้ผู้ประเมินเขียนคำบรรยายสรุปผลของแต่ละ scale ออกมา และให้ขยายความให้คะแนน ในการใช้ควบคู่กับเครื่องมือหรือเทคนิคอื่นๆ นี้ บางครั้งการเขียนคำ บรรยายนี้อาจเปิดกว้างให้เขียนได้มากโดยมิได้มีขอบเขต แต่ในบางแห่งกลับมีการกำหนดหัวข้อ ที่ต้องการจะให้อธิบายเอาไว้ เช่นเดียวกับวิธีที่กล่าวมาวิธีนี้สามารถนำมาใช้ในการประเมินกลุ่ม บุคคลต่างๆ กัน ทั้งผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

7. กระบวนการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2544 : 233-234) ได้กล่าวถึงกระบวนการของระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งส่วนสำคัญออกเป็น 3 ระยะดังนี้

7.1 ระยะการวางแผน (Planning)

เป็นช่วงของการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และความสามารถของแต่ละ บุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในปีหน้า สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในช่วงนี้คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนในการ ปฏิบัติงาน

7.2 ระยะเวลาติดตามผล (Tracking and Coaching)

เป็นระยะของการติดตามเพื่อตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานที่วางแผนไว้ในแต่ละช่วงเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งเพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันทั่วทั้ง ซึ่งการตรวจสอบเพื่อติดตามผลนี้ จะช่วยให้ ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ถูกประเมิน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ได้มีโอกาสปรึกษาหารือร่วมกัน ในการควบคุมผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งการติดตามนี้สามารถกำหนดระยะเวลาได้ตามความเหมาะสม

7.3 ระยะเวลาสรุปผล (Reviewing)

ระยะของการประเมินนี้ นอกจากจะสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปีว่า ผลงานของแต่ละคน อยู่ในระดับผลงานใดแล้ว ยังเป็นการทบทวนกระบวนการในการปฏิบัติงานโดยรวมในปีที่ผ่านมาอีกด้วยว่าจุดใดเป็นจุดแข็งที่ทำให้ประสบความสำเร็จ จุดใดที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในช่วงนี้ถือเป็นช่วงของการกำหนดแผนพัฒนาพนักงานแต่ละคนว่าในปีต่อไป เขาจะต้องได้รับการพัฒนาและต้องพัฒนาตัวเองในเรื่องอะไรบ้าง โดยการจัดทำเป็นแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan)

8. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การประเมินการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลมีความสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงควรจะดำเนินการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

8.1 กำหนดเป้าหมายระดับองค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด

8.2 กระจายเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน

8.3 กระจายเป้าหมายระดับหน่วยงานสู่ผู้ปฏิบัติงาน

8.4 จัดทำ Balanced Sheet ระดับหน่วยงานเพื่อใช้ในการควบคุมติดตามผลงาน

8.5 จัดทำใบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและกำหนดระดับผลงาน

ในแต่ละเกรด

8.6 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

8.7 ประเมินผลเพื่อสรุปผลงานประจำปี

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องประเมินจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Top Down) ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ถูกประเมินในระดับบนได้รับทราบระดับผลงานของตัวเองก่อน ก่อนที่จะ

ไปประเมินลูกน้อง ซึ่งจะทำให้ไม่เกิดปัญหาที่ว่าหัวหน้ายังไม่ทราบผลงานของตัวเอง แต่ต้องประเมินผลงานลูกน้องก่อน เพราะในความเป็นจริงแล้ว ถ้ามีการกระจายเป้าหมายถูกต้องแล้ว ผลงานของลูกน้องโดยรวมทั้งหมด จะต้องมียกระดับผลงาน ไม่แตกต่างไปจากผลงานของหัวหน้า ดังนั้น ถ้าหัวหน้าทราบระดับผลงานของตัวเองก่อนแล้ว จะทำให้ง่ายต่อการประเมินภาพรวม สำหรับผลงานของลูกน้องได้ง่ายยิ่งขึ้น

โรเบิร์ต บาคอล (Robert Bacal . อ้างใน ยุคา รักไทย และ วีรยุทธ มามะศิริรานนท์. 2545 : 69-72) ได้กล่าวถึงระบบอื่น ๆ ที่การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนี้

การบริหารผลการปฏิบัติงานจะได้ผลดี จะต้องต่อเชื่อมการบริหารระบบนี้เข้ากับระบบหรือกระบวนการอื่น ๆ ในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อกัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมี ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์กับการอำนวยการ

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และที่สำคัญมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแผนเหล่านี้ต้องเปลี่ยนแปลงไปเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแต่ละหน่วย และแปลงไปยังพนักงานแต่ละคน “การแปลง รูป” จากเป้าหมายขององค์กรไปเป็นหน้าที่รับผิดชอบแต่ละคนนี้ จะอาศัยกระบวนการวางแผน ผลการปฏิบัติงาน ฉะนั้นจึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้งานของพนักงานแต่ละคนเป็นไปในแนวเดียวกัน กับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ระดับค่าจ้าง รางวัล และการเลื่อนขั้น

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในเรื่องของ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัล และการให้โบนัส ถ้าองค์กรตัดสินใจเรื่องเหล่านี้โดยไม่ยึดการปฏิบัติงานเป็นหลัก ก็กำลังประสบความล้มเหลว

3. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง และทักษะที่จำเป็นต่อ การทำงานก็ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นกัน องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงานตลอดเวลา องค์กรสามารถอาศัยข้อมูลที่ได้จากกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการจัดฝึกอบรมสอนงาน และพัฒนางานต่าง ๆ

4. กระบวนการงบประมาณ

ปัจจุบันนี้ มติคณะรัฐมนตรีให้หน่วยงานของรัฐ จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงมีส่วนช่วยอย่างมากในกระบวนการทำงบประมาณ เช่น กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานวิเคราะห์พบว่า อุปสรรคด้านเทคโนโลยีจะขัดขวาง ความสำเร็จของโครงการฯหนึ่ง ดังนั้นองค์การจึงต้องเพิ่มงบประมาณเพื่อซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ สำหรับใช้ในโครงการนั้น

ข้อดีของการประเมินโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

1. ช่วยให้สามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของแต่ละคนเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้โดยง่าย
2. ลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างการประชุมประเมินผล ถ้าตอนวางแผนผลการปฏิบัติงานเขียนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ได้ดีและชัดเจน
3. ทำให้ผู้จัดการและพนักงานรู้สึกเป็นมิตรกัน
4. อาจเป็นวิธีประเมินผลที่นำไปใช้อ้างอิงในทางกฎหมายได้มากที่สุด

ข้อเสียหรือข้อบกพร่องของการประเมินโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

1. ใช้เวลามากกว่าระบบการประเมินแบบอื่น ๆ เพราะจำเป็นต้องใช้เวลาวางแผนผลการปฏิบัติงานล่วงหน้า
2. ผู้จัดการและพนักงานต้องพัฒนาทักษะในการเขียนวัตถุประสงค์และมาตรฐานให้มีความหมายและวัดได้
3. อาจต้องทำงานเอกสารมากกว่าวิธีอื่น

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานสรุปได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่สนองต่อการพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อบุคลากร ต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และต่อองค์กร ซึ่งมีการกำหนดรูปแบบโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยจะต้องอาศัยเทคนิควิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนของระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในการประเมินผลแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับตัวบุคคล สถานที่ เหตุการณ์ที่สำคัญ และภูมิประเทศนั้น ๆ

วิธีปฏิบัติงานระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ธ.ก.ส.

เอกสารคำชี้แจงวิธีปฏิบัติตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (แผนกประเมินผล ธ.ก.ส. , 2546 : 2-9) ได้ให้แนวทางปฏิบัติ ตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความหมายของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) หมายถึง ขบวนการในการมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน การสอนให้พนักงานได้ทำงานตามที่ได้กำหนดไว้ การติดตาม แนะนำ และประเมินดูว่า ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่มอบหมายหรือไม่ และประสบผลสำเร็จในระดับใด ตลอดจนการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ประกอบด้วย ผลงานที่วัดได้ (Results) และมีความสามารถ (Competency) ที่จะส่งผลให้ผลงานที่คุณภาพ ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะต้องมีความเข้าใจและตกลงร่วมกัน (Share Understanding) ระหว่างผู้มอบหมายงานและผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ทั้งนี้การทำความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกันนั้นจะบรรลุเจตนารมณ์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้จะก่อให้เกิดความสมดุลในความต้องการขององค์กรและพนักงานควบคู่กันไปด้วย

2. หลักการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.1 เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result – Based) มุ่งเน้นให้มีการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ (บริหารคนและงาน) โดยไม่แยกส่วนประเมินผลพนักงานเพียงอย่างเดียว กลายเป็น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงเรื่องสำคัญ 4 เรื่องด้วยกัน คือ

2.1.1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ต้องปฏิบัติ (Performance Planning)

2.1.2 การติดตามกำกับแนะนำ (Performance Coaching) การสอนการสังเกต และบันทึกการปฏิบัติงาน (Performance Observing and Recording) การให้ข้อมูลป้อนกลับ(Performance Feedback)

2.1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

2.1.4 การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competencies –Based Development)

2.2 มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

2.3 กระบวนการการมีส่วนร่วม (Participation) ในลักษณะของการสื่อสาร 2 ทาง โดยร่วมกันจัดทำเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานที่เป็นข้อตกลงร่วมกันที่ชัดเจนทั้ง ทีมงานและรายบุคคล ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความ ต้องการของพนักงาน

3. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับองค์กร

3.1 เพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่การทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร (VISION) ที่จะทำให้ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทชั้นนำในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก โดย มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ควบคู่กับการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน โดย

3.1.1 ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation) ในความรับผิดชอบต่อ เป้าหมายและผลงานส่วนตัวของพนักงานและองค์กรโดยรวม เพราะผู้บังคับบัญชาและผู้ถูก ประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพื่อสนับสนุนความต้องการของพนักงานและ องค์กร โดยรวม

3.1.2 ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานในระหว่างที่มีการติดตาม แนะนำ สอนงาน สนับสนุนการยกระดับความรู้ (knowledge) และบรรลุการเป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้ (Learning Bank)

3.1.3 เมื่อพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร โดยรวม แล้วจะก่อให้เกิดการพัฒนา ทางทัศนคติของพนักงานให้มีความสำนึกในหน้าที่ ความ รับผิดชอบ (Accountability) เพิ่มขึ้นสร้างแรงจูงใจการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในอันที่จะเพิ่มผลิต ภาพ (Productivity) ทั้งในส่วนบุคคลและองค์กรโดยรวม

3.2 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.3 รู้จุดอ่อนจุดแข็งของพนักงาน

3.4 สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

4. สำหรับพนักงาน

4.1 รู้ทิศทาง / เป้าหมาย ความคาดหวังที่ชัดเจน

4.2 สามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับทิศทาง / เป้าหมายของธนาคาร

4.3 รับรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง

4.4 เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

5. กระบวนการของบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

5.1 การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนงาน (Performance Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดว่าปัจจัย / เป้าหมายในการทำงานคืออะไร มีมาตรฐานแค่ไหน จะต้องทำภายในเวลาเท่าไร และเกณฑ์การวัดมีอะไรบ้าง โดยหัวหน้าและลูกน้องต้องร่วมกันวางแผน

5.2 การติดตามกำกับแนะนำ

5.2.1 การสอนงาน (Performance Coaching) เป็นเรื่องที่หัวหน้าต้องดำเนินการเพราะเป็นการชี้แนะให้ลูกน้องสามารถทำงานได้ตามที่กำหนดไว้

5.2.2 การสังเกตและการบันทึกการทำงาน (Performance Observing and Recording) ผู้เป็นหัวหน้าต้องคอยสังเกตและบันทึกการทำงานของลูกน้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผล ทั้งนี้การสังเกตและบันทึกการทำงานนั้นจะต้องพิจารณาทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาเขาต่อไป หรือใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายการทำงานต่อไปได้ การสังเกตนั้นจะสังเกตทั้งการทำงานและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้วย

5.2.3 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Performance Feedback) เมื่อหัวหน้าได้สังเกตและบันทึกการทำงานของลูกน้องแล้ว ก็ต้องนำข้อมูลนั้นมาให้พนักงานได้รับทราบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรม ทั้งนี้ต้องให้พนักงานได้ชี้แจง โดยหัวหน้าจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraising) เป็นขั้นตอนที่หัวหน้าจะต้องนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วให้คะแนน ทั้งนี้ หัวหน้าจะต้องชี้แจง ให้พนักงานได้ทราบผลการประเมินด้วย การประเมินนี้สำคัญอยู่ที่การเก็บข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่ลำเอียง ไม่อคติ

5.4 การพัฒนาขีดความสามารถ (Competency – Based Development) จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระดับนี้อยู่ที่ การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ผู้เป็นหัวหน้าจะต้องส่งเสริมจุดเด่นที่พนักงานมีอยู่ และวางแผนพัฒนาเพื่อแก้ไขจุดด้อยของลูกน้อง ซึ่งเป้าหมายสุดท้ายคือ งานขององค์กรการบรรลุเป้าหมายนั่นเอง

6. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการดำเนินการตามระบบผลการปฏิบัติงาน

6.1 การวางแผนการปฏิบัติงานสำหรับตัวเอง

6.2 การกำหนดเป้าหมายให้พนักงาน โดยเน้นความสมดุลจากความต้องการของพนักงานและความต้องการขององค์กร

6.3 การสังเกต บันทึกการทำงาน และจัดประเภทการทำงานของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่วางไว้

6.4 การประเมินผล และการแนะแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาพนักงานในวิถีทางที่ก่อให้เกิดผลดีทุกฝ่าย

6.5 การสรุปการทำงานของพนักงาน เพื่อตรวจสอบให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6.6 การชี้แนะหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่มีผลคืออยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น หรือปรับปรุงแก้ไขส่วนที่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานในระหว่างการประเมินการทำงาน of พนักงาน

7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามระบบบริหารการปฏิบัติงาน

7.1 การจัดทำข้อตกลงกำหนดเป้าหมายและปฏิบัติงานประจำปี

หลังจากธนาคารกำหนดนโยบายและแผนงานหลักในแต่ละปีแล้วให้ดำเนินการดังนี้

7.1.1. สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด

1) ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด จัดทำแผนกลยุทธ์ ภายใต้กรอบภารกิจนโยบายของธนาคาร รวมทั้งจัดทำบันทึกข้อตกลง และเกณฑ์วัดการดำเนินงานกับธนาคาร มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยใช้แบบบันทึก ข้อตกลงตามหลักเกณฑ์ประเมินผล สนจ. และส่วนงานในสังกัด ซึ่งบันทึกข้อตกลงที่จัดทำขึ้น ใช้ประเมินผลการดำเนินงาน สนจ. ในภาพรวม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานการของผู้ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ใช้คะแนนส่วนนี้ถ่วงน้ำหนักเป็นร้อยละ 80 อีกร้อยละ 20 เป็นการประเมินพฤติกรรมเชิงบริหาร

2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด จัดทำแผนการปฏิบัติงาน ประจำปีตามแบบ PA1 กับผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดต้นสังกัด คะแนนเต็ม 100 คะแนน แบ่งเป็นเรื่องงาน (เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน) 80 คะแนน และพฤติกรรมเชิงบริหาร 20 คะแนน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด จะใช้คะแนนจาก PA1 ทั้ง 100 คะแนน

3) พนักงานประจำ สนจ. แต่ละกลุ่มงาน รวมถึงพนักงานธุรการ จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ตามแบบ PA1 กับผู้อำนวยการ หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.

ก.ศ. จังหวัด ภายใต้กรอบข้อตกลงของ สนจ. กับธนาคาร โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม

7.1.2. สาขาในสังกัด ธ.ก.ส. จังหวัด

1) ผู้จัดการสาขา จัดทำบันทึกข้อตกลงกับผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดภายใต้กรอบแผนงาน ข้อตกลง และเกณฑ์วัดการผลการดำเนินงานที่ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดตกลงกับธนาคาร ซึ่งบันทึกของสาขาในภาพรวม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้จัดการสาขา ใช้ส่วนนี้ถ่วงน้ำหนักเป็นร้อยละ 70 อีก ร้อยละ 30 จะเป็นการประเมินพฤติกรรมเชิงบริหาร

2) ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาด้านการเงินการธนาคารและด้านพัฒนาธุรกิจ จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ตามแบบ PA1 กับ ผู้จัดการสาขา คะแนนเต็ม 100 คะแนน ภายใต้กรอบแผนงานของสาขา และบันทึกข้อตกลงของผู้จัดการสาขา โดยแบ่ง สัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม

3) หัวหน้าหน่วยอำเภอ หัวหน้าการเงิน จัดทำแผนการปฏิบัติงาน ประจำปีตามแบบ PA1 กับผู้ช่วย ผู้จัดการสาขา ที่เป็นหัวหน้างานโดยตรง ภายใต้กรอบแผนงานของสาขา และPA1 ของผู้ช่วยผู้จัดการสาขา คะแนนเต็ม 100 โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม

4) พนักงานอื่นในสังกัด จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ตามแบบ PA1 กับ หัวหน้าหน่วยอำเภอ หรือหัวหน้าการเงิน ที่เป็นหัวหน้าโดยตรง คะแนนเต็ม 100 คะแนน ภายใต้กรอบข้อตกลงในข้อข้างต้น โดยแบ่ง สัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม

5) สายงานธุรการ ให้จัดทำแผนปฏิบัติงาน ตามแบบ PA1 คะแนนเต็ม 100 คะแนนทุกคน โดยแบ่ง สัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม ทั้งนี้ ให้จัดทำกับหัวหน้างานที่กำกับดูแลโดยตรง

ทั้งนี้ การจัดทำบันทึกข้อตกลง และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้กระจายเป้าหมายเป็นรายงาน ไตรมาสหรือรายเดือนตามแบบ PA1.1 ซึ่งเป็นเครื่องมือในการติดตามกำกับแนะนำงานและให้จัดทำเป็น 2 ชุด เก็บไว้ที่หัวหน้างานและพนักงานคนละ 1 ชุด เมื่อประเมินผลแล้วธนาคารสามารถนำข้อมูลของแต่ละตำแหน่งมาใช้ในการบริหารงานบุคคลและพัฒนาพนักงานต่อไป

7.2 การติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ให้หัวหน้างานทำหน้าที่ติดตาม กำกับ สอนงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่ได้จากการสังเกต บันทึก เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุภารกิจของส่วนงาน เพื่อให้พนักงานในสังกัดสามารถปฏิบัติงาน ได้บรรลุตามเป้าหมาย (PA1) และแผนงาน (PA1.1) รวมทั้งการบันทึกข้อสรุป พร้อมลงลายมือชื่อร่วมกันไว้แบบ PA2 อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

7.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบ PMS ตามแบบ PA3 ให้พนักงาน ผู้ปฏิบัติงานบันทึกผลงานของตนเองโดยใช้ข้อมูลจาก PA1 PA1.1 และ PA2 เพื่อสรุปผลงาน เปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์วัดของงานและคิคะแนนของตนเองลงในแบบ PA3 นำเสนอหัวหน้า และผู้บังคับบัญชาเพื่อหาข้อยุติของผลการปฏิบัติงานร่วมกัน พร้อมบันทึกจุดอ่อน จุดแข็ง ที่ ต้องส่งเสริมและพัฒนาต่อไปด้วย

การสรุปคะแนนประเมินผล หนาการกำหนดระยะเวลาการสรุปคะแนน ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 31 มีนาคม ของปี ถัดไป เพียง 1 ครั้งโดยทุกส่วนงาน จัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี PA4 ส่งแผนกประเมินผล ภายในวันที่ 30 เมษายน ของทุกปี

7.4 การพัฒนาขีดความสามารถ

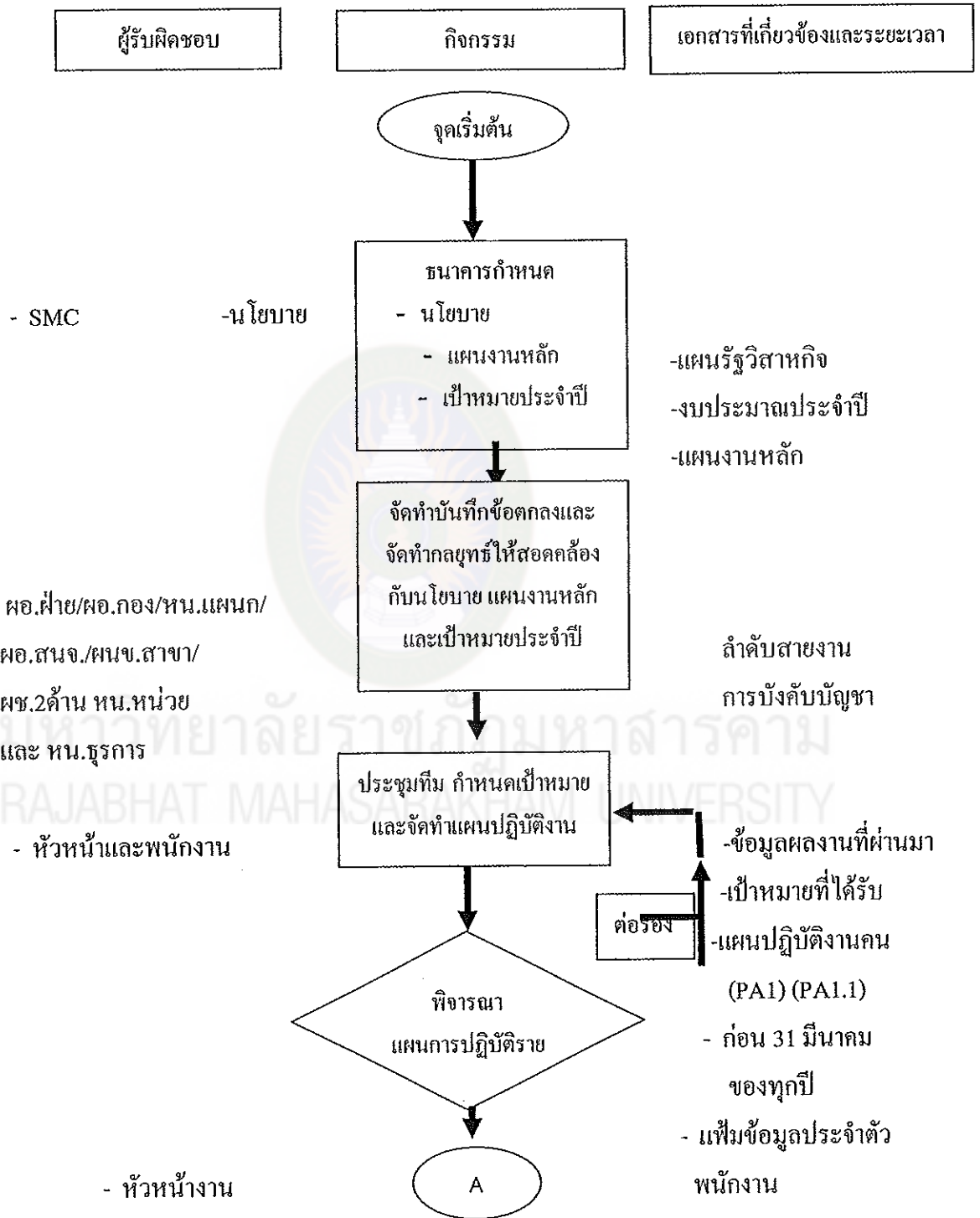
เมื่อสิ้นปี หัวหน้างานต้องสรุปจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนตามแบบ PA3 เสนอ ผู้จัดการสาขาเพื่อรวบรวมส่งสำนักงาน อ.ก.ศ.จังหวัดและฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อ จัดทำแผนพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการที่เหมาะสมต่อไป

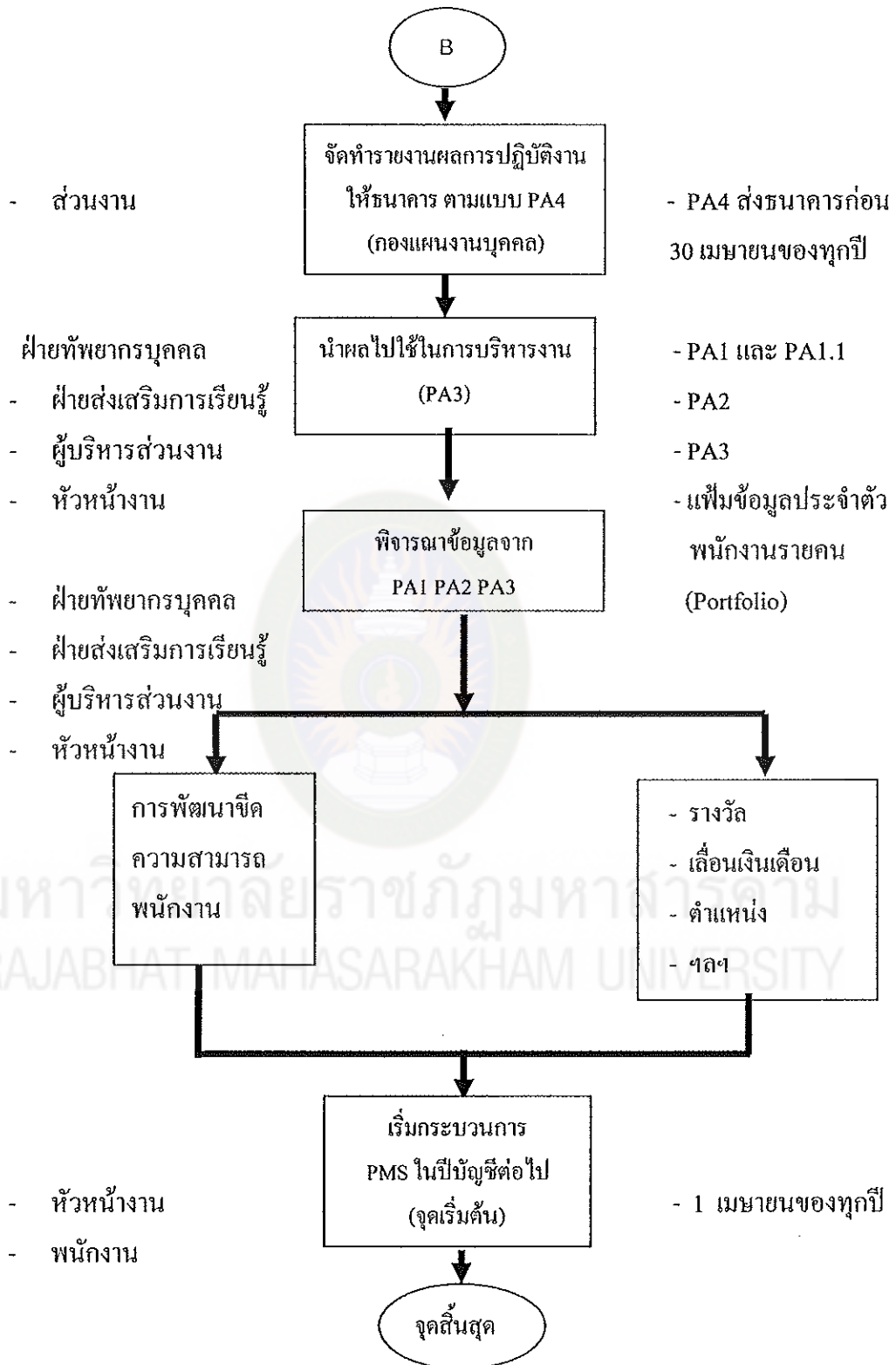
จากการศึกษาพอสรุปได้ว่า หนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรได้มีการ กำหนดวิธีปฏิบัติงานระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ โดยจัดทำเป็นเอกสารคำชี้แจงวิธีปฏิบัติ ตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงาน ได้ศึกษาหาความรู้และทำความเข้าใจทุกคน และได้ให้ความหมาย หลักการ วัตถุประสงค์และประโยชน์ กระบวนการ ความรู้ความจำเป็น ในการดำเนินการ และขั้นตอนการปฏิบัติตามระบบบริหารการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

จากขั้นตอนวิธีปฏิบัติที่กล่าวมาสามารถนำมาทำเป็นแผนภาพขั้นตอนการดำเนินงาน ตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังแผนภาพที่ 5 ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

(Performance Management System : PMS)





แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินงานตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
ที่มา : (แผนกประเมินผล. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. 2546 : 2-9)

เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสำนักงาน ช.ก.ส. จังหวัดและส่วนงานในสังกัดประจำปี 2547_ธนาคารได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงาน ช.ก.ส. จังหวัด (แผนกประเมินผล ช.ก.ส., 2546 : 11 – 15) สาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

หลักการและกรอบแนวคิด

1. ใช้หลักการแข่งขันกับตัวเอง
 2. ตัวชี้วัดจะต้องบ่งบอกทิศทางที่ธนาคารต้องการให้ สนจ.มุ่งไปสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคาร
 3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละปัจจัยจะเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ (Results) ซึ่งประกอบด้วยผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ของงานมากกว่าปัจจัยนำเข้า (inputs) หรือกระบวนการทำงาน (process)
 4. การกำหนดเป้าหมายต้องคำนึงถึงศักยภาพของ สนจ. โดยส่วนงานเจ้าของปัจจัยต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละ สนจ. เพื่อให้การกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ชี้วัดเกิดความเป็นธรรมภายใต้หลักการการแข่งขันกับตนเอง
 5. หากมีนโยบายเร่งด่วน ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายก็ให้กำหนดเป็นรางวัลจูงใจแทนการปรับคะแนน
 6. ธนาคารจะประเมินผลในภาพรวมของ สนจ. เฉพาะปัจจัยหลัก ๆ และกำหนดแนวทางให้ สนจ. นำไปประเมินผลการดำเนินงานของสาขาในสังกัดตามหลักการ One Province Oneteam
- ปัจจัยการประเมินผลแบ่งการประเมินผลออกเป็น 4 หมวด คะแนนเต็ม 100 คะแนน ดังนี้

หมวดที่ 1 การดำเนินงานตามนโยบายของธนาคาร (30 คะแนน)

- | | |
|---|----------|
| 1.1 การส่งเสริมเชื่อมโยงการตลาดรวบรวมผลิตผล | 10 คะแนน |
| 1.2 การสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และสร้าง | 10 คะแนน |

ความเข้มแข็งชุมชน

- | | |
|---|----------|
| 1.3 การให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาความยากจน | 10 คะแนน |
|---|----------|

ด้านหนี้สินภาคประชาชน

หมวดที่ 2 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (45 คะแนน)

- | | |
|----------------------------------|----------|
| 2.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม | 25 คะแนน |
| 2.2 อัตราหนี้ตั้งชำระต่อหนี้รวม | 15 คะแนน |

2.3 รายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม	5 คะแนน
หมวดที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร (15 คะแนน)	
3.1 การบริหารทีมงานที่ดี	10 คะแนน
3.2 การควบคุมภายใน	5 คะแนน
หมวดที่ 4 ความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการ (10 คะแนน)	
4.1 ความรู้ของลูกค้าผู้ใช้บริการ	4 คะแนน
4.2 ความพอใจของลูกค้า	6 คะแนน

วิธีการประเมินผลการดำเนินงานสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัด

1. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งหรือส่วนงานที่มีหน้าที่ประเมินผลในแต่ละปัจจัยเป็นผู้พิจารณากำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของ สนจ. และให้ฝ่ายกิจการสาขาเป็นผู้แทนธนาคารในการจัดทำบันทึกข้อตกลงตามเป้าหมายที่ได้เจรจาต่อรองและตกลงร่วมกันกับ สนจ.แล้ว
2. การกำหนดเป้าหมายของ สนจ. ควรพิจารณาจากผลงานปีที่ผ่านมา หรือค่าเฉลี่ยผลงานในอดีตเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานของธนาคาร และค่าเกณฑ์วัดที่ TRIS ตกลงกับธนาคาร
3. กำหนดให้มีค่าเกณฑ์วัด 5 ระดับ คือ ดีขึ้นมาก (5) ดีขึ้น (4) ปกติ (3) ต่ำ (2) และต่ำมาก (1)
4. การคิดคะแนน ถ้าผลการดำเนินงานอยู่ในระดับค่าเกณฑ์วัดดีขึ้นมากจะได้คะแนนปัจจัยนั้นเต็มและลดหลั่นลงมาตามลำดับและต่ำสุดคือในระดับค่าเกณฑ์วัดต่ำมาก แต่จะไม่มีคะแนนเป็นศูนย์ แม้ว่าผลงานจริงจะต่ำกว่าระดับต่ำมากก็ตาม

การประเมินผลการดำเนินงานสาขา และส่วนงานในสังกัด

1. สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเป็นผู้พิจารณากำหนดเป้าหมายการดำเนินงานจัดทำ ข้อตกลงกับสาขาและส่วนงานในสังกัด รวมทั้งประเมินผลและกำหนด โควตาการเลื่อนเงินเดือนขั้นพิเศษของสาขา และเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมให้ดำเนินการในรูปคณะกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นประธาน
2. ปัจจัยในการประเมินและวิธีการประเมินผล ให้สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกำหนดได้ในแนวทางที่เห็นสมควรให้สอดคล้องกับปัจจัยหลักที่ได้ตกลงกับธนาคารตามหลักการ One Province One Team แล้วจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลกับสาขาในสังกัดทุกสาขา

3. การนำผลการประเมินไปใช้ เมื่อดำเนินการประเมินและรวบรวมคะแนนตามปัจจัยประเมินผลครบถ้วนทั้ง 4 หมวดแล้วให้ดำเนินการดังนี้

3.1 นำคะแนนผลการดำเนินงานไปเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรโควตาการเลื่อน เงินเดือนขั้นพิเศษแก่สาขาตามระดับผลงาน

3.2 นำคะแนนไปปรับลดให้เหลือ 70 % เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผล ผู้จัดการสาขาด้านผลการดำเนินงาน

3.3 นำคะแนนผลการดำเนินงานมาศึกษาวิเคราะห์ค้นหาแนวทางร่วมกับสาขาในการพัฒนาทั้งระบบการบริหารจัดการ, กลยุทธ์ระยะสั้น ระยะยาว และการพัฒนาบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลิริรัตน์ วงษ์สมาน (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคำว่าด้วยตนเองเรื่อง การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขต 3 (ถนนพหลโยธิน) พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีส่วนทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น มีผลต่อการบริหารงานบุคคลของธนาคารทหารไทย เพื่อพิจารณาความดี ความชอบ การสรรหา คัดเลือก แต่งตั้งและโยกย้าย บุคคลให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของพนักงาน และพบว่าพนักงานมีความรู้สึกไม่แน่ใจว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะวัดความสามารถในตัวบุคคลได้ดีและก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

วรพจน์ โสติดสถาพร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พิจารณาประกันภัยของบริษัทสามัคคีประกันภัย จำกัด (มหาชน) พบว่าระบบการประเมินผลที่ใช้ข้อมูลความสมบูรณ์ ไม่มีการแจ้งผลการประเมินกลับให้ผู้ถูกประเมิน พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานงานไม่มี ประสิทธิภาพ วิธีการประเมินผลจากคุณลักษณะ ไม่เหมาะสม มาตรฐานที่ใช้ข้อมูลความน่าเชื่อถือ ผู้ประเมินมีอคติต่อพนักงานและมีมาตรฐานในการให้คะแนนต่างกัน ผู้บริหารงานด้านบุคคลไม่สามารถควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตามระบบที่วางไว้

วรพร อร่ามรัตน์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

จำนวน 24 คน พบว่า การยอมรับระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำ ขาดความน่าเชื่อถือในด้านความเป็นธรรมเนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยเห็นว่าการประเมินผลของผู้บังคับบัญชาไม่เป็นธรรมเพราะทำการประเมินฝ่ายเดียว โดยใช้ดุลพินิจและเป็นไปตามวัฒนธรรมแบบเดิม ในขณะที่เดียวกันก็ยอมรับในระดับสูงกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะจะเป็นเมื่อมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจะมีความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น หากมีการประเมินจากหลายฝ่ายโดยเฉพาะให้ผู้ประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน ตัวชี้วัด และร่วมประเมินด้วย

ยงยุทธ โกวิทยากร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การยอมรับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร” พบว่า พนักงานเข้าใจว่าระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบประเมินผลอย่างเดียว ทั้งที่ระบบนี้เป็น การบูรณาการขบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน การกำกับ ควบคุมงาน การสอนงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน แต่ก็เห็นว่า การประเมินแบบนี้มีประโยชน์อย่างสูงต่อการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความคิดความชอบ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้น ลดตำแหน่ง โยกย้าย ปลดออก อย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาบุคคล

ผลจากการประเมินตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ ข้อดีและข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อวางแผนพัฒนาคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นต่องาน

รัชดา อุดมวิทิต (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผู้ผลิตไฟฟ้า โดยสุ่มตัวอย่างพนักงาน 95 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม พบว่า (1) พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน (2) การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีทัศนคติต่อ ผู้ประเมิน (ความศรัทธาในตัวผู้ประเมิน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ความสามารถในการทำงานของผู้ประเมินและอำนาจของผู้ประเมิน) แตกต่างกัน มีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (3) การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ องค์การ และความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ) แตกต่างกัน มีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

พลัทซ์ (Platz, 1985 อ้างในยางบุทท โกวิทยากร, 2546 : 19) ได้วิจัยเรื่องลักษณะขององค์การที่มีผลกระทบต่อ การรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลของผู้ถูกประเมินและความตั้งใจของผู้ถูกประเมินต่อการเปลี่ยนแปลง ได้วัดลักษณะขององค์การ การรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลของผู้ถูกประเมิน และความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงของผู้ถูกประเมินผล โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของธนาคาร 3 แห่ง จำนวนทั้งหมด 163 คน จากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณพบว่า ลักษณะขององค์การ 4 อย่าง คือ 1) การเปิดเผยกระบวนการประเมินผล 2) ความดีของการประเมินผล 3) การมีส่วนร่วมในช่วงของการการแจ้งผลการปฏิบัติงาน และ 4) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลของผู้ถูกประเมินอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อความตั้งใจ ต่อการย้ายงานของผู้ถูกประเมิน และความตั้งใจร้องทุกข์อย่างเป็นทางการของผู้ถูกประเมิน

ลองเกเนคเกอร์ . ลิเวอร์พูล และ วิลสัน (Longenecker, Liverpool and Wilsin, 1988 อ้างในยางบุทท โกวิทยากร, 2546 : 20) ได้วิจัยเรื่องการประเมินผลการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้จัดการเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะผู้วิจัยได้สำรวจผู้จัดการ 36 คน และผู้ได้บังคับบัญชา 143 คน จากองค์การขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้จัดการและผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเป้าหมายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และเพื่อศึกษาตัวกำหนดเป้าหมายที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์การ นอกจากนี้ยังวัดการรับรู้ของผู้จัดการและผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นระบบที่ใช่แล้วทำให้เป้าหมายของการประเมินประสบความสำเร็จได้ ให้ผลคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป และเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการประเมินผลด้วย

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น จะเห็นว่าระบบการประเมินผลเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การสรรหา คัดเลือก แต่งตั้งและ โยกย้ายบุคคลที่ดีและ ได้รับการยอมรับ ต้องมีการกำหนดมาตรฐานงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม เชื่อถือได้ มีการแจ้งผลการประเมินกลับที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน ตัวชี้วัดและร่วมประเมิน ผู้บริหารงานด้านบุคคลสามารถควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตามระบบที่วางไว้