บทที่ 3
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2546: 15- 67) ได้ให้ความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ หลักการ กระบวนการ ปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน การนำผลการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ และแผนกประเมินผล (รายงานการประชุม,พฤศจิกายน 2547) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ ไว้ดังต่อไปนี้

3.1 ความหมาย

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบประเมินผลที่ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านหลักการได้แก่การเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-Based) การก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ (Continuous Learning) การมีส่วนร่วมและมีข้อตกลงร่วมกัน (Participation and Share Understanding) 2. ด้านกระบวนการได้แก่ 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. ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ได้แก่ การนำไปบริหารงานบุคคล โดยจะต้องก่อให้เกิดความสมดุลในความต้องการขององค์การและของพนักงานควบคู่กันไปด้วย 5. ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.2 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. สำหรับองค์การ

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

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

1.1.1 ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation) ในความรับผิดชอบต่อเป้าหมายและผลงานของส่วนตัวพนักงานและองค์การโดยรวม เพราะผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพื่อสนับนุนความต้องการของพนักงานและองค์การโดยรวม

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

3.3 หลักการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result – Based)

2 . มุ่งเน้นให้มีการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ (บริหารคนและงาน) อย่างบูรณาการโดยไม่แยกส่วนพิจารณาเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงอย่างเดียว

3. มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาตนเองและองค์การอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

4. กระบวนการมีส่วนร่วม (Participation) ในลักษณะของการสื่อสาร 2 ทาง โดยร่วมกันจัดทำเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานที่เป็นข้อตกลงร่วมกันที่ชัดเจนทั้งทีมงานและรายบุคคล ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์การและความต้องการของพนักงาน

3.4 กระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

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

2. การติดตาม กำกับแนะนำ

2.1 การสอนงาน (Performance Coaching) เป็นเรื่องที่หัวหน้างานต้องดำเนินการเพราะเป็นการชี้แนะให้พนักงานสามารถทำงานได้ตามที่กำหนดไว้

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

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 งานขององค์การบรรลุเป้าหมายนั่นเอง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในกระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. การวางแผนการปฏิบัติงานสำหรับตัวเอง

2. การกำหนดเป้าหมายให้พนักงาน โดยเน้นความสมดุลจากความต้องการของพนักงานและความต้องการขององค์การ

3. การสังเกต บันทึกการทำงาน และจัดประเภทการทำงานของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่วางไว้

4. การประเมินผล และการแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนาพนักงานในวิถีทางที่ก่อให้เกิดผลดีต่อทุกฝ่าย

5. การสรุปผลการทำงานของพนักงาน เพื่อตรวจสอบให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6. การชี้แนะหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่มีผลดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น หรือปรับปรุงแก้ไขส่วนที่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

7. การวางแผนกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาด้านอื่นๆ ที่พนักงานต้องการ ซึ่งจะทราบได้ในระหว่างการประเมินผลการทำงานของพนักงาน

3.5 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 เช่นการรับชำระหนี้ค้าง นาย ก ทำงานในเขตที่ลูกค้าสามารถประกอบอาชีพและมีผลผลิตขายเพื่อนำเงินมา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ชำระหนี้ได้ดีกว่าเขต นาย ข ซึ่งอยู่ในเขตที่แห้งแล้ง ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายการรับชำระหนี้ค้างของ นาย ก ก็จะสูงกว่า นาย ข

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

ตาราง 3 แสดงตัวอย่าง การคำนวณหาระดับค่าเกณฑ์วัดและคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

<u>การหาค่าเกณฑ์วัดผลงานที่ได้</u> ผลงานทีมทำได้ร้อยละ 52 คำนวณคะแนนที่ได้ดังนี้ ผลงานที่ได้อยู่ระหว่างร้อยละ 55 กับร้อยละ 50 ค่าเกณฑ์วัดอยู่ระหว่าง 5 และ 4 จากเป้าหมายที่กำหนดในแผนปฏิบัติงานประจำปี มีช่วงร้อยละต่างกัน 55-50 เท่ากับ 5 ระดับค่าเกณฑ์วัดต่างกันเท่ากับ 1 ระดับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

การหาตัวเลขค่าเกณฑ์ ใช้วิธีเทียบบัญญัติไตรยางค์

คำนวณโดยใช้ค่าเกณฑ์วัดตัวที่สูงกว่าผลงานจริงเป็นเกณฑ์จากเป้าหมายในแผนปฏิบัติงานประจำปี ช่วงร้อยละต่างกัน 5 ค่าเกณฑ์วัดต่างกัน 1 ระดับผลงานจริง ต่างกัน 55-52 เท่ากับร้อยละ 3 ค่าเกณฑ์วัดต่างกัน (1/5)x3 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)x4.4 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) ซึ่งจัดเก็บข้อมูลของพนักงานที่จำเป็นในการบริหารงาน ได้แก่

5.1 ประวัติการทำงานของพนักงาน (การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย อัตราเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน 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

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การจัดทำบันทึกข้อตกลง และแผนปฏิบัติงานประจำปี

1 ส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่

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

สำหรับหัวหน้าผู้ตรวจการ ให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้จัดการธนาคารในการมอบหมายภารกิจและกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนเกณฑ์ชี้วัดผลงานที่เหมาะสม โดยต้องเสมอแผนปฏิบัติงานประจำปีให้ผู้จัดการพิจารณาด้วย 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 และพฤติกรรมเชิงบริหาร 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

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

1.6 พนักงานธุรการ จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับผู้อำนวยการกอง หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง หรือ หัวหน้าแผนก คะแนนเต็ม 100 คะแนน(ตามแต่กรณี) หากส่วนงานใดมีการมอบหมายให้ธุรการ 4 – 7 ดูแลพนักงานธุรการอื่นด้วย 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 สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงาน 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 โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด จะใช้คะแนนจากแผนปฏิบัติงานประจำปี ทั้ง 100 คะแนน

2.3 พนักงานประจำ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังกวัด 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 ด้าน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี กับ ผู้จัดการสาขา คะแนนเต็ม 100 คะแนน ภายใต้กรอบแผนงานของสาขา และบันทึกข้อตกลงของผู้จัดการสาขา โดยแบ่งสัดส่วน 3 เรื่อง ตามความเหมาะสม คือ เป้าหมายทีม เป้าหมายรายคน และเป้าหมายพฤติกรรม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

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 หรือหัวหน้าการเงิน 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 ธ.ก.ส. จังหวัด ภายใต้กรอบแผนงาน ข้อตกลง และเกณฑ์วัดการดำเนินงานใน ข้อ 2.1 คะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยใช้แบบเช่นเดียวกับ ข้อ2.1 ซึ่งบันทึกข้อตกลงนี้จะใช้ประเมินผลการดำเนินงานของตลาดกลางในภาพรวม 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 ของผู้ช่วยผู้จัดการตลาดกลาง 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 ทั้งนี้ให้จัดทำกับหัวงานที่กำกับดูแลโดยตรง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

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

4 การกระจายเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งเป็นรายไตรมาสหรือรายเดือน ใช้แบบแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาส เป็นเอกสารประกอบแบบแผนปฏิบัติงานประจำปี

5 การจัดทำบันทึกข้อตกลง หรือแผนปฏิบัติงานประจำปี ตาม ข้อ1 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 เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งผลกระทบต่อการบรรลุภารกิจของส่วนงาน เพื่อให้พนักงานในสังกัดสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาส รวมทั้งการบันทึกข้อสรุปพร้อมลงลายมือชื่อร่วมกันไว้ในแบบติดตาม กำกับ แนะนำ การปฏิบัติงานของพนักงานประจำไตรมาส (เอกสารหมายเลข 5) อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (เอกสารหมายเลข 6) ให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานสรุปผลการปฏิบัติงานของตนเองโดยใช้ข้อมูลจาก แผนปฏิบัติงานประจำปี แบบแผนปฏิบัติงานรายเดือน/ราย

ไตรมาสและแบบติดตาม 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 นำมาบันทึกลงในสดมภ์รวมคะแนนในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) ซึ่งธนาคารจะนำข้อมูลส่วนนี้ไปใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนประจำปีต่อไป

3.2 การจัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีให้หัวหน้าส่วนงานจัดทำแยกสายงาน (สายพัฒนาธุรกิจ / การเงินการธนาคาร / ธุรการและบริการ 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

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

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

3.4 วิธีปฏิบัติกรณีพนักงานโยกย้ายส่วนงานระหว่างปีประเมิน

3.4.1 การจัดทำเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) ผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่โยกย้าย ทุกส่วนงานจัดทำเอกสารการประเมินผล โดยนำใช้ผลงานของพนักงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ในระยะเวลาที่พนักงานได้ปฏิบัติงานประจำส่วนงานนั้น

(2) นำเป้าหมายของพนักงานในช่วงเวลานั้น วางไว้ที่ ระดับ 5 แล้วปรับค่าเกณฑ์วัดในระดับอื่นลงตามสัดส่วน หรือตามความเหมาะสมและดำเนินการประเมินผลตามวิธีการคิดคะแนนตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

(3) จัดส่งเอกสารการประเมินให้ส่วนงานใหม่ของพนักงาน

3.4.2 การพิจารณาการสังกัดโควตาขั้นพิเศษของพนักงาน ให้พิจารณาจากระยะเวลาที่พนักงานผู้นั้นได้อยู่ปฏิบัติงานที่ส่วนงานนั้น เป็นระยะเวลาเกินกว่าครึ่งหนึ่งของปีประเมิน โดยการนับระยะเวลาปฏิบัติงานให้นับจากวันที่รายงานตัวของพนักงานตามหนังสือส่งตัว ซึ่งมีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

(1) กรณี พนักงานปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานเป็นระยะเวลาเท่ากัน ให้อยู่ในสังกัดโควตาขั้นพิเศษของส่วนงานที่พนักงานผู้นั้นอยู่ปฏิบัติงาน ณ วันสิ้นปีประเมิน

(2) กรณี พนักงานโยกย้ายมากกว่า 2 ส่วนงานในปีประเมินเดียวกันให้อยู่ในสังกัดโควตาขั้นพิเศษของส่วนงานที่พนักงานอยู่ปฏิบัติงานนานที่สุด

(3) ให้ส่วนงานที่พนักงานสังกัดโควตาขั้นพิเศษในปีประเมินเป็นผู้สรุปคะแนนประเมินผลตามแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

3.6 การนำผลการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้

1. การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ขั้นปกติ และ ขั้นพิเศษ ประจำปี

การดำเนินงานตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในระบบใหม่ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายซึ่งเป็นการตกลงร่วมกันในส่วนงาน สายงาน หรือแผนก ซึ่งอาจทำให้บางส่วนงาน สายงาน หรือแผนก มีคะแนนประเมินผลต่ำ หรือสูงกว่าส่วนงาน หรือแผนกอื่น อาจจะทำให้การเลื่อนเงินเดือน ขั้นปกติ และ ขั้นพิเศษ ประจำปี มีคะแนนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด หรืออาจมีการได้ขั้นพิเศษกระจุกตัวในบางสายงานหรือแผนก จนทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม หรือเกิดปัญหาในการบริหารงานของส่วนงาน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ดังกล่าว ธนาคารจึงกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

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

1.2 การกระจายขั้นพิเศษให้พนักงานในแต่ละส่วนงาน 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 หากจำนวนขั้นพิเศษมากกว่าโควตาเฉลี่ยของส่วนงาน ก็สามารถทำได้ โดยผู้บังคับบัญชา ต้องชี้แจงเหตุผลและความเหมาะสมให้ธนาคารทราบด้วย ทั้งนี้ ในการเลื่อนเงินเดือนรอบที่ 2 เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจ สำหรับพนักงานที่มีผลงานดี มีประสิทธิภาพ และทุ่มเทอุตสาหะในการปฏิบัติงาน จึงขอให้ผู้บริหารส่วนงานให้ความสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ธนาคารกำหนดไว้ การดำเนินการ ทั้งในการจัดสรรให้ส่วนงาน และการจัดสรรให้พนักงานรายคน ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาด้วยความละเอียดรอบคอบ ทั้งในขั้นตอนของการกระจายให้ส่วนงานในสังกัด และพนักงานรายคนโดยมีข้อควรระวัง ดังนี้

1. จำนวนเงินที่จัดสรรให้พนักงานรายคน พนักงานที่อยู่ในตำแหน่ง ระดับเดียวกันมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ใกล้เคียงกันและอยู่ในลำดับที่เดียวกัน ถึงแม้จะต่างสาขากันก็ควรได้รับการจัดสรรวงเงินใกล้เคียงกัน แต่หากเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น จนเป็นที่ยอมรับของส่วนงานควรจะได้รับการจัดสรรวงเงินที่แตกต่างไปซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ “ หลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ”

2. สัดส่วนของพนักงานได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนรอบพิเศษของสาขาที่มีคะแนนประเมินผลการดำเนินงานในระดับที่ดีกว่าต้องได้มากกว่าสาขาที่มีคะแนนประเมินผลต่ำกว่า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

การประเมินขีดความสามารถของพนักงาน

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

เมื่อดำเนินการตามข้อ 2 และ ข้อ 3 แล้ว ให้ส่วนงานดำเนินการในส่วนของการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในสังกัดตามนโยบาย Hr. Manager ดังนี้

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

2 การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานตาม ข้อ 4.1 และสามาถนำไปเป็นเป้าหมายรายคน และแผนงานรายบุคคลในปีบัญชีต่อไปได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

การติดตาม แนะนำ และนิเทศงาน

เพื่อให้ธนาคารได้ทราบถึงความก้าวหน้า และมีเครื่องมือในการติดตาม แนะนำ ตลอดจนการนิเทศงานระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของทุกส่วนงาน เบื้องต้นนี้ให้ทุกส่วนงานจัดทำรายงานตามแบบการติดตามแนะนำ (Checklist) ในประเด็นและรายละเอียดที่กำหนดในการจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (เอกสารแนบหมายเลข 10) ส่งถึงหัวหน้าแผนกประเมินผลภายในวันที่ 30 เมษายน ของทุกปี พร้อมกับแนบ PA4 และแบบสรุปผลการประเมินขีด

ความสามารถของพนักงาน โดยให้รวบรวมส่งผ่านผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด หรือผู้อำนวยการฝ่ายต้นสังกัด

3.7 ปัญหาและอุปสรรคของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แผนกประเมินผล ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ (รายงานการประชุม, พฤศจิกายน 2547) ไว้ดังนี้

1. ปัญหาด้านกระบวนการ
   - 1.1 การกำหนดเป้าหมาย
     - 1.1.1 การกำหนดเป้าหมายในแผนปฏิบัติงานประจำปีมีความล่าช้าเนื่องจากต้องรองบประมาณและตัวชี้วัดการประเมินผลจากสำนักงานใหญ่
     - 1.1.2 การกำหนดเป้าหมายไม่ได้คำนึงถึงความยากง่ายของงานที่ต้องปฏิบัติ บางสายงานมีปริมาณงานมากแต่ไม่สามารถนำมากำหนดเป้าหมายได้ทั้งหมด และบางสายงานกำหนดเป้าหมายได้ยาก เช่น งานธุรการ
     - 1.13 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

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

1.3.4 การประเมินผลพนักงานไม่ได้ใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งระบบ ผู้บังคับบัญชายังมีความเกรงใจในการประเมินผลและการให้ขั้นพิเศษยังใช้วิธีหมุนเวียนกัน

1.4 การพัฒนาขีดความสามารถ

1.4.1 ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสารถพนักงาน 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

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

เอกสารหมายเลข 1

ระดับ 12

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (พฤติกรรมเชิงบริหาร)

ประจำปี .....

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า (ระดับ 12)

ตอนที่ 1 : ประวัติผู้ถูกประเมิน
ชื่อ ..... รหัสประจำตัว .....
ตำแหน่ง ..... สังกัด .....

ตอนที่ 2 : งวดประเมิน ..... (รวมคะแนน ..... คะแนน)

โปรดทำเครื่องหมาย O ล้อมรอบคะแนนประเมินผลการประเมินที่เหมาะสมที่สุด

รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลการประเมิน									
1. ปริมาณและคุณภาพงาน พิจารณาถึงปริมาณและผลงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความสมบูรณ์ครบถ้วน รวดเร็วทันเวลาที่กำหนดและเชื่อถือได้ ตลอดทั้งช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่และความรับผิดชอบงานของ ผอ. ฝ่ายได้เพียงใด	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
2. ความสามารถในการบริหาร พิจารณาถึงความสามารถในการวางแผนงาน การประสานงาน การจัดระบบและปรับปรุงงาน การมอบหมายงาน และการควบคุมกำกับตรวจสอบงาน ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดเพียงใด	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
3. การตัดสินใจ พิจารณาถึงความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและไหวพริบปฏิภาณตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รอบคอบ และทันเหตุการณ์	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

รายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลการประเมิน									
4. ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงความสามารถในการคิดค้นหาแนวทาง เทคนิค หรือวิธีบริหารงานที่ประหยัด และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
5. การปกครองบังคับบัญชา พิจารณาถึงการบังคับบัญชา การบำรุงขวัญกำลังใจ การสอนงาน และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีขีดความสามารถทำงานที่สูงขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพียงใด	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
6. ความรอบรู้สันทัดจัดเจนงานในหน้าที่ พิจารณาถึงความรอบรู้ ความแม่นยำ ความเข้าใจในหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติ และนโยบายธนาคารเพียงใด	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
7. การวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่ง พิจารณาถึงการวางตัวและความประพฤติที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0

1. ผู้ประเมินขั้นต้น	2. ความเห็นผู้ประเมินขั้นสุดท้าย
	( ) เห็นด้วย ( ) ไม่เห็นด้วย ....
ลงชื่อ ..... (.....) ตำแหน่ง ..... วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ.	ลงชื่อ ..... (.....) ตำแหน่ง ..... วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .....

หมายเหตุ 1. การเลื่อนเงินเดือนขั้นพิเศษจะพิจารณาผลการดำเนินงานของส่วนงานประกอบ ดังนี้

1.1 รอง ผอ.ฝ่าย พฤติกรรมเชิงบริหาร ร้อยละ 10 ผลการดำเนินงานส่วนงาน ร้อยละ 90

1.2 ผอ.กองหรือเทียบเท่า พฤติกรรมเชิงบริหาร ร้อยละ 20 ผลการดำเนินงานส่วนงาน ร้อยละ 80

2. ปัจจัยอื่นๆ ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดด้วย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร **เอกสารหมายเลข 1.1**

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ประจำปีบัญชี.....

<u>จุดประสงค์ของงาน</u> เป็นกลไกสำคัญของฝ่ายจัดการในการสื่อสาร และกระตุ้นเร่งรัดให้ส่วนงานต่าง ๆ ดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน โครงการของธนาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า ตลอดจนสามารถสนับสนุนให้กระบวนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและการพัฒนานโยบายที่สำคัญเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์

<u>ระดับของผลการปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี ที่ได้รับการอนุมัติ</u>

ภารกิจหลักของทีมงาน	ตัวชี้วัดผลงาน	เป้าหมาย	ผลงาน	การประเมินของผู้บังคับบัญชา										คะแนน
				ดีเด่น		ดีมาก		ดี		พอใช้		ปรับปรุง		
				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1. สื่อสารและเผยแพร่นโยบายของธนาคาร	ความถี่ในการเข้าร่วมประชุม (20 คะแนน)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80												
2. กระตุ้น ให้ส่วนงานดำ-เนิน การตามแผน งาน	ความถี่ในการประชุมกับ สนจ./สาขา (25 คะแนน)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80												
3. ตรวจเยี่ยม รับฟัง ปัญหาอุปสรรคจากส่วนงาน	ความถี่ในการตรวจเยี่ยมและรับฟังปัญหา (25 คะแนน)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80												
4. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ	ร้อยละของการบรรลุตามเป้าหมายในงานที่ได้รับ (15 คะแนน)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80												
5. ความพึงพอใจของส่วนงาน	ระดับความพึงพอใจของส่วนงาน (สนจ.) (15 คะแนน)	ระดับความพึงพอใจระดับ “ดี”												
				รวมคะแนนทั้งหมด										

ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพื่อยกระดับและพัฒนาทีมงาน.....

ลงชื่อ.....

( )

ตำแหน่ง ผู้จัดการธนาคาร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

เอกสารหมายเลข 2
ระดับ 9-10 สนจ.

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
แบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (พฤติกรรมเชิงบริหาร)
ประจำปีบัญชี .....
แบบประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการสาขา
และผู้จัดการตลาดกลางสินค้าเกษตร (นักบริหาร 9 / 10)

ตอนที่ 1 : รายละเอียดผู้ถูกประเมิน										
ชื่อ ..... รหัสประจำตัว										
ผู้จัดการ ..... สังกัด สนจ.										
ตอนที่ 2 : งวดประเมิน ที่ .....(รวมคะแนน ..... คะแนน)										
โปรดทำเครื่องหมาย O ล้อมรอบคะแนนประเมินผลการประเมินที่เหมาะสมที่สุด										
รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลการประเมิน									
1. การบริหารงาน พิจารณาความสามารถในการวางแผน การประสานงาน การจัดรูปแบบการจัดระบบการทำงาน การมอบหมายงาน และการควบคุมกำกับงานสาขา งาน สกต. หรือตลาดกลางฯ	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	21.6	19.2	16.8	14.4	12.0	9.6	7.2	4.8	2.4
2. การปกครองบังคับบัญชา พิจารณาจาก ความสามารถในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ความเที่ยงธรรม ความสนใจในทุกข์สุข การรับฟังความคิดเห็น ศิลปะการจูงใจ และบุคลิกส่วนตัวที่น่าเชื่อถือ	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
3. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน พิจารณาจาก ความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบต่อผลเสียอาจที่อาจเกิดขึ้น	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

รายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลการประเมิน									
4. การบริหารทรัพย์สิน – ค่าใช้จ่าย พิจารณาจากการใช้ทรัพย์สินและค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณเงินลงทุนในทรัพย์สินและงบประมาณ	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	10.0	9.0	8.0	7.0	6.0	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
5. การกำกับการดำเนินงานสาขา พิจารณาจากการกำกับการดำเนินงานของสาขาให้เป็นไปตามคำชี้แจงวิธีปฏิบัติระเบียบและข้อบังคับของธนาคาร	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	6.0	5.4	4.8	4.2	3.6	3.0	2.4	1.8	1.2	0.6
6. การบริหารเงิน พิจารณาจากการสำรองเงินคงเหลือการเก็บรักษาเงินสด ณ สิ้นวันทำการ ดอกเบี้ยรับ การปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร ได้แก่ ขออนุมัติสำรองเงิน การเพิ่มวงเงินเบิกจ่าย การขอโอนเงิน และการรายงานตามระยะเวลา	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0

ตอนที่ 5 : ผู้ประเมิน

ความคิดเห็นเพิ่มเติม …….

……

ลงชื่อ .....

(.....)

ผู้อำนวยการ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด.....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .....

หมายเหตุ 1. การเลื่อนเงินเดือนขั้นพิเศษพิจารณาจากพฤติกรรมเงินบริหาร ร้อยละ 30 และผลการดำเนินงานส่วนงาน ร้อยละ 70

2. ปัจจัยอื่นๆ ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดด้วย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางแสดงการจัดทำบันทึกข้อตกลง และแผนการปฏิบัติงานประจำปี PA1 และ
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)

เอกสารหมายเลข 2.1

	ตำแหน่ง	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)				การประเมินผลการปฏิบัติ (100 คะแนน)				หมายเหตุ
		บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงาน (100 คะแนน)	PA1 (100 คะแนน)			บันทึกข้อตกลง (ร้อยละ)	พฤติกรรมเชิงบริหาร (ร้อยละ)	PA1 (คะแนน)	การรักษาเวลา (คะแนน)	(คะแนน)
			ทีม	รายคน	พฤติกรรม					
1. สนญ.	ผู้อำนวยการฝ่าย	100	-	-	-	100	-	-	-	
	รองผู้อำนวยการฝ่าย	100	-	-	-	90	10	-	-	
	ผู้อำนวยการกอง	100	-	-	-	80	20	-	-	
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	-	← 80 →		20	-	-	100	-	
	หัวหน้าแผนก	-	← 70 →		30	-	-	100	-	
	พนักงานในสังกัดแผนก	-	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
	พนักงานธุรการ	-	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
2. สนจ.	ผู้อำนวยการสำนักงาน	100	-	-	-	80	20	-	-	
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน	-	← 80 →		20	-	-	100	-	
	พนักงานประจำ สนจ.	-	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
	ผู้จัดการสาขา	100	-	-	-	70	30	-	-	
	ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	-	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
	หัวหน้าหน่วย หัวหน้าการเงิน	-	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
	พนักงานอื่นๆ	-	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

	ตำแหน่ง	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)				การประเมินผลการปฏิบัติ (100 คะแนน)				หมายเหตุ
		บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงาน (100 คะแนน)	PA1 (100 คะแนน)			บันทึกข้อตกลง (ร้อยละ)	พฤติกรรมเชิงบริหาร (ร้อยละ)	PA1 (คะแนน)	การรักษาเวลา (คะแนน)	(คะแนน)
			ทีม	รายคน	พฤติกรรม					
	พนักงานธุรการ	-	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
3. ตลาดกลาง	ผู้จัดการ	100	-	-	-	70	30	-	-	
	ผู้ช่วยผู้จัดการ	-	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
	หัวหน้าการเงิน	-	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
	พนักงานอื่นๆ	-	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
เคียงคู่วิถีชาวประชาชน

เอกสารหมายเลข 3

PA1

แผนปฏิบัติงานประจำปี .....

			ผู้บังคับบัญชา	
รหัสประจำตัว..... ชื่อ ..... ตำแหน่ง	หน่วย/สายงาน/แผนก..... สาขา/กอง/สำนัก ..... สนจ./ฝ่าย	..... ผู้ปฏิบัติงาน ...../...../.....	..... เบื้องต้น ...../...../.....	..... ส่วนงาน ...../...../.....

ลำดับที่	เป้าหมาย	1/ ตัวชี้วัด (ปริมาณ, คุณภาพ,เวลา)	2/ น้ำหนักความสำคัญ	ค่าเกณฑ์วัด					วิธีวัดผล	ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ
				5	4	3	2	1		
1.	<u>ทีม</u> 1.1 ..... 1.2									
2.	<u>รายคน</u> 2.1 ..... 2.2									
3.	<u>พฤติกรรม</u> 3.1 ..... 3.2									

1/ ระบุจำนวน ตัวเลข เดือน เป็นต้น

2/ ใส่คะแนนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

เอกสารหมายเลข 4

แผนปฏิบัติงานรายเดือน / รายไตรมาส

PA1.1

รหัสประจำตัว..... ชื่อ ..... ตำแหน่ง	หน่วย/สายงาน/แผนก..... สาขา/กอง/สำนัก ..... สนจ./ฝ่าย	**ใช้สำหรับบันทึกเป้าหมายเชิงปริมาณและหรือเวลา ตาม PA 1 ที่ต้องการกระจายเป้าหมายเป็นเดือน สำหรับใช้ประโยชน์ในกระบวนการ PMS ต่อไป**

ลำดับที่	เป้าหมาย	แผนการปฏิบัติงานรายเดือนและผล												หมายเหตุ
		เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1.	เป้าหมายเรื่อง													
	ผลงาน													
2.	เป้าหมายเรื่อง													
	ผลงาน													

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

เอกสารหมายเลข 5

PA 2

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
เพื่อยกฐานะประชาชน

แบบติดตาม กำกับ แนะนำ การปฏิบัติงานของพนักงานประจำไตรมาสที่ ..../พ.ศ.....

รหัสประจำตัว ..... **ชื่อ .....** **ตำแหน่ง .....**	**หน่วย/สายงาน/แผนก .....** **สาขา/กอง/สำนักงาน .....** **สนจ./ฝ่าย .....**	**การติดตาม กำกับ แนะนำ การปฏิบัติงานของพนักงาน ต้องดำเนินการอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อติดตามความก้าวหน้าในงานและปัญหาอุปสรรคที่ต้องแก้ไข**

ว.ด.ป.	รายละเอียดการกำกับแนะนำ	สรุปความเห็นของพนักงานและผู้บังคับบัญชาที่กำกับแนะนำพร้อมลายมือชื่อ	ความเห็นผู้บังคับบัญชาส่วนงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
เคียงคู่รู้ค่าประชาชน

เอกสารหมายเลข 6

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี..... PA 3

			ผู้บังคับบัญชา	
รหัสระจำตัว..... ชื่อ ..... ตำแหน่ง	หน่วย/สายงาน/แผนก..... สาขา/กอง/สำนัก ..... สนจ./ฝ่าย	..... ผู้ปฏิบัติงาน ...../...../.....	..... เบื้องต้น ...../...../.....	..... ส่วนงาน ...../...../.....

ลำดับที่	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด 1/	น้ำหนัก 2/ ความสำคัญ	ค่าเกณฑ์วัด (ระดับ)					ผลการประเมิน			จุดแข็ง / จุดอ่อน ของผู้ปฏิบัติงาน
				5	4	3	2	1	ผลงานจริง	ระดับที่ได้	คะแนนที่ได้	
1.	<u>ทีม</u> 1.1 ..... 1.2											
2.	<u>รายคน</u> 2.1 ..... 2.2											
3.	<u>พฤติกรรม</u> 3.1 ..... 3.2											

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
เคียงคู่รู้ค่าประชาชน

เอกสารหมายเลข 7

PA4

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี.....

หน่วย/สายงาน/แผนก..... **สาขา/กอง/สำนักงาน.....** **สนจ./ฝ่าย.....**

ลำดับที่ (1)	รหัสพนักงาน (2)	ชื่อ-นามสกุล (3)	ตำแหน่ง (4)	คะแนนประเมินผล			หมายเหตุ (8)
				ผลการปฏิบัติงาน* (คะแนนเต็ม 95/100 คะแนน) (5)	การรักษาเวลา * (5 คะแนน) (6)	รวมคะแนน (100 คะแนน) (7)	

หมายเหตุ * พนักงานที่ดำรงตำแหน่งนักบริหาร ตั้งแต่ ผู้จัดการสาขา (นักบริหาร 9) และ หัวหน้าแผนก (นักบริหาร 10) หรือเทียบเท่าขึ้นไป

1. มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ไม่รวมคะแนนการรักษาวันลา ให้บันทึกในสดมภ์ที่ (5) และ สดมภ์ที่ (7) ไม่ต้องบันทึกสดมภ์ที่ (6)
2. พนักงานตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (ระดับ 11) หัวหน้าแผนก (ระดับ 10) หรือเทียบเท่า คะแนนตามผลงานนี้มาจากแผนปฏิบัติงานประจำปี (PA1)
3. พนักงานตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด (ระดับ 12) ผู้จัดการสาขา (ระดับ 9-10) ผู้จัดการตลาดกลาง หรือเทียบเท่าคะแนนตาม ผลงานนี้ นำมาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (พฤติกรรมเชิงบริหาร) ตามเอกสารหมายเลข 1 หรือ 2 เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิง ส่วนการพิจารณาขั้นพิเศษจะมี แบบพิมพ์ต่างหาก ซึ่งต้องรวมคะแนนผลการดำเนินงานของส่วนงานด้วย

.....ผู้จัดทำรายงาน .....ผู้บังคับบัญชาส่วนงาน

(.....) (.....)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

เอกสารหมายเลข 8

แบบสรุปผลการประเมินขีดความสามารถของพนักงาน ประจำปีบัญชี 25……

สาขา / กอง ……..

สนจ. / ฝ่าย ……..

ลำดับที่	รหัสพนักงาน	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	คะแนนขีดความสามารถ	หมายเหตุ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ลงชื่อ ……... ผู้บังคับบัญชาส่วนงาน

(……..)

ตำแหน่ง ……..

วันที่ …… เดือน ……. …. พ.ศ. ……

เอกสารหมายเลข 9

ตัวอย่าง

กระดาษทำการ แบบประเมินขีดความสามารถ

ลำดับที่	ปัจจัย / รายชื่อ	ความรับผิดชอบ	ริเริ่มสร้างสรรค์	ภาวะผู้นำ	การสื่อสาร	การประสานงาน	การตัดสินใจ	ความใฝ่รู้	การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล	ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	การสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า	คะแนนรวม 100 คะแนน
		10 คะแนน	10 คะแนน	10 คะแนน	10 คะแนน	10 คะแนน	10 คะแนน	10 คะแนน	10 คะแนน	10 คะแนน	10 คะแนน	
1	นาย ก.											
2	นาย ข.											
3	นาย ค.											

รายงานติดตามแนะนำ (Checklist) ในการจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน **เอกสารหมายเลข 10**

(Performance Management System : PMS)

ปีบัญชี ……

สายงาน / แผนก ……..

สาขา / กอง / สำนักงาน ……..

สนจ. / ฝ่าย ……..

ขอความร่วมมือส่วนงานโปรดทำเครื่องหมายลงในสคมภ์ที่ตรงกับความเป็นจริง

ลำดับที่	ประเด็น / รายละเอียด	ดำเนินการแล้ว	ดำเนินการไม่ครบถ้วน	ไม่ได้ดำเนินการ	คำชี้แจง / เหตุผล/ การประยุกต์ใช้ / อื่นๆ
1	<u>การซักซ้อมทำความเข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานระบบ PMS</u> 1.1 ส่วนงานประชุมซักซ้อมเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบ PMS 1.2 ส่วนงานจัดประชุม เพื่อจัดทำแผนการเข้าสู่ระบบ PMS 1.3 ส่วนงานประชุมชี้แจงนโยบาย กลยุทธ์หลัก และภารกิจของส่วนงาน				
2	<u>การกำหนดเป้าหมาย</u> 2.1 ส่วนงานประชุม เพื่อกระจายเป้าหมายของส่วนงานไปสู่เป้าหมายของสายงาน และไปสู่เป้าหมายของพนักงานรายคน 2.2 หัวหน้างานและพนักงาน หารือและเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมาย 2.3 พนักงานจัดทำ PA1 เสนอหัวหน้างานครบถ้วนทุกราย 2.4 พนักงานนำ PA1 มากระจายเป็น PA1.1 ครบถ้วนทุกราย				
3	<u>การติดตาม กำกับ แนะนำ</u> 3.1 หัวหน้างานสอนงานพนักงาน และบันทึกผลไว้ใน PA2 ครบถ้วนทุกครั้ง 3.2 หัวหน้างานบันทึกพฤติกรรมที่มีผลกระทบต่องานของพนักงาน ลงใน PA2				

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ลำดับที่	ประเด็น / รายละเอียด	ดำเนินการแล้ว	ดำเนินการไม่ครบถ้วน	ไม่ได้ดำเนินการ	คำชี้แจง / เหตุผล/ การประยุกต์ใช้ / อื่นๆ
	3.3 หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน และบันทึกไว้ในแบบ PA2 ครบถ้วนทุกครั้ง 3.4 ส่วนงานนำข้อสรุปจาก PA2 มาปรับปรุงเป้าหมายใน PA1				
4	<u>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</u> 4.1 หัวหน้างานและพนักงาน หารือร่วมกันถึงผลงานที่ปฏิบัติได้เปรียบเทียบกับ PA1 และ PA2 ของพนักงาน พร้อมทั้งหาข้อสรุปในการปฏิบัติงาน 4.2 นำข้อสรุปที่ได้แปลงเป็นคะแนน และบันทึกลงใน PA3 4.3 สรุปพฤติกรรมตาม PA2 เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ลงใน PA3				
5	5.1 ส่วนงานวิเคราะห์งาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละรายเปรียบเทียบเพื่อหาสิ่งที่พนักงานต้องพัฒนา 5.2 ส่วนงานดำเนินการวางแผนการพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยกำหนดไว้ใน PA1 ของพนักงาน 5.3 กำหนดการพัฒนาพนักงานตามแผนที่กำหนดไว้ 5.4 ประเมินผลการพัฒนาของพนักงาน และบันทึกไว้ในแฟ้มข้อมูลประจำตัวพนักงาน				

..... ผู้จัดทำรายงาน ..... ผู้บังคับบัญชาส่วนงาน

(.....) (.....)

ตำแหน่ง ..... ตำแหน่ง .....

<u>หมายเหตุ</u> 1. รายงานครั้งแรกเฉพาะประเด็นที่ 1, 2 และ 3 ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2546

2. รายงานครั้งต่อไป ทุกประเด็น ภายในวันที่ 30 เมษายน ของปีบัญชีถัดไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved