

### บทที่ 3

## ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

การศึกษาถึงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ จะแบ่งการศึกษาเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการอาวุโส และผู้อำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติการธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ รวมถึงศึกษาจากหนังสือ คำรา วารสาร และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในเรื่อง แนวความคิด หลักการ และนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ศึกษาการนำระบบประเมินผลไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ช่วยผู้อำนวยการ 1 คน ผู้บริหารอาวุโส 6 คน และผู้บริหารทีม 15 คน ของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ในเรื่องวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการและ วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการแจ้งผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ประโยชน์ด้านต่างๆ

ส่วนที่ 3 ศึกษาความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมินในเรื่องหลักการ นโยบาย และวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากพนักงานทุกคนของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ในระดับปฏิบัติการและระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 183 คน

ทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจในส่วนแรกผู้ศึกษาจึงได้อธิบายเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาและการบริหารงานและการจัดองค์กรของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ดังนี้

## ประวัติและความเป็นมาของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

คณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีมติในการประชุมคณะกรรมการธนาคารเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2501 ให้ดำเนินการจัดตั้งสาขาธนาคารแห่งประเทศไทยในต่างจังหวัดได้โดยแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการจัดตั้งสาขาธนาคารในต่างจังหวัด เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2505 มีนายสมหมาย สุนทรกุล ผู้อำนวยการฝ่ายการธนาคารในประเทศซึ่งเป็นกรรมการคนหนึ่งในการคณะกรรมการดำเนินงานการจัดตั้งสาขาธนาคารในต่างจังหวัด ได้วางหลักการในเบื้องต้นว่าควรตั้งสาขาแต่เฉพาะภาคและจังหวัดที่สำคัญ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดแนวทางเพื่อการจัดตั้งสาขาในส่วนภูมิภาคออกเป็นสองรูปแบบด้วยกัน คือ

1. การจัดตั้งสาขาธนาคารแห่งประเทศไทยในจังหวัดที่มีความเจริญแล้วจะเป็นไปในรูปแบบของการให้บริการด้านการเงินและสนับสนุนความเจริญของภูมิภาคให้รุดหน้ายิ่งขึ้น เช่น สาขาหาดใหญ่และสาขาขอนแก่น
2. การจัดตั้งสาขาธนาคารแห่งประเทศไทยในจังหวัดที่เริ่มพัฒนาเศรษฐกิจการเงิน หรือมีช่องทางในการที่จะผลักดันให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในทางเกษตรกรรมและพาณิชยกรรม โดยมีศูนย์กลางของส่วนราชการเป็นเครื่องรองรับอยู่ก่อนแล้วแต่ยังขาดความสะดวกในการบริการทางการเงินของธนาคารเข้าไปเสริมให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น และเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาตัวเองในอนาคตได้ เช่น จังหวัดลำปาง

ดังนั้น จึงได้มีการจัดตั้งธนาคารแห่งประเทศไทย สาขาลำปางขึ้นเป็นสาขาแห่งที่ 3 เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2512 ซึ่ง ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยในขณะนั้นได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของสาขาลำปางไว้ ดังนี้

1. เป็นนายธนาคารของธนาคารต่าง ๆ อำนวยความสะดวกในการรับฝากและถอนเงิน การโอนเงิน การหักบัญชี ตลอดจนธุรกิจการธนาคารต่าง ๆ แก่ธนาคารพาณิชย์และธนาคารอื่น ๆ ให้เป็นไปโดยรวดเร็วและกว้างขวางยิ่งขึ้น ก่อนหน้าที่จะได้จัดตั้งสาขาลำปางนั้น การรับช่วงซื้อลดตั๋วสัญญาใช้เงินสำหรับจังหวัดต่างๆในภาคเหนือ จะต้องกระทำ ณ สำนักงานใหญ่ของธนาคารแห่งประเทศไทย หลังจากจัดตั้งสาขาลำปางแล้วให้ธนาคารพาณิชย์นำตั๋วสัญญาใช้เงินมาขายลดและดำเนินธุรกิจการธนาคารต่าง ๆ กับสาขาลำปางได้โดยตรง

2. เป็นนายธนาคารของรัฐบาล คลังจังหวัดลำปางและจังหวัดอื่น ๆ ในภาคเหนือให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการฝากและถอนเงินกับสาขาลำปางโดยตรงไม่ต้องเสียเวลานำเงินไปฝากหรือถอนเงินที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารแห่งประเทศไทยซึ่งที่เคยปฏิบัติมาแล้ว และการโอนเงินระหว่างกระทรวงการคลังกับคลังจังหวัดลำปางและจังหวัดอื่น ๆ ก็สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยสาขาลำปางจะเป็นผู้บริการให้โดยไม่คิดค่าบริการใดๆ นอกจากนั้นการเปิดทำการของสาขาลำปางยังจะอำนวยความสะดวกแก่คลังจังหวัดต่าง ๆ ในอันที่จะไม่ต้องเก็บรักษาและสำรองเงินไว้เป็นจำนวนมากอีกด้วย

3. ดำเนินกิจการในฐานะตัวแทนรัฐบาล เช่น จำหน่ายและไถ่ถอนคืนพันธบัตรเงินกู้รวมทั้งการจ่ายดอกเบี้ยพันธบัตรของรัฐบาลด้วยการจำหน่ายธนบัตรใหม่เพื่อแลกเปลี่ยนกับธนบัตรเก่าที่ใช้หมุนเวียนอยู่ในจังหวัดต่าง ๆ เพื่อให้ธนบัตรที่อยู่ในมือประชาชนมีสภาพที่อยู่ตลอดเวลาและการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตามพระราชบัญญัติควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน พ.ศ.2485 ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้สำนักงานสาขาธนาคารพาณิชย์ 73 สำนักงานเป็นตัวแทนรับอนุญาตใน 13 จังหวัดของภาคเหนือ

สาขาจังหวัดลำปาง เมื่อเปิดดำเนินการนั้นใช้ชื่อว่า “ธนาคารแห่งประเทศไทย สาขา ลำปาง” มีพนักงานปฏิบัติงานรวม 80 คน แบ่งงานออกเป็น ส่วนเงินตรา ส่วนธุรกิจและหน่วยกลาง มีจังหวัดในเขตปฏิบัติการ 13 จังหวัด คือ เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน อุตรดิตถ์ สุโขทัย ตาก พิชญโลก พิจิตร และเพชรบูรณ์ ในเดือนเมษายน 2519 สาขาลำปางได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลสถาบันการเงินและงานด้านวิชาการในเขตปฏิบัติการของสาขาลำปาง จึงมีการเพิ่มหน่วยกำกับสถาบันการเงินและหน่วยวิชาการขึ้นเพื่อรองรับงานดังกล่าว ในปีเดียวกันจึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ธนาคารแห่งประเทศไทย สาขาภาคเหนือ” เพื่อให้สอดคล้องกับเขตปฏิบัติการของสาขาที่ได้เพิ่มจังหวัดกำแพงเพชร นครสวรรค์ และอุทัยธานีเข้ามาในเขตปฏิบัติการและเมื่อมีพระราชบัญญัติจัดตั้งจังหวัดพะเยา (เดิมคืออำเภอพะเยา จังหวัดเชียงราย) ขึ้น ทำให้มีจังหวัดในเขตปฏิบัติการรวมทั้งสิ้น 17 จังหวัด

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2540 ได้มีการเปิดสาขาแห่งใหม่ขึ้นที่จังหวัดเชียงใหม่เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วของจังหวัดเชียงใหม่และเพื่อพัฒนาให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางทางการเงินของภูมิภาคนี้ การเปิดสาขาแห่งใหม่ทำให้สาขาจังหวัดลำปางต้องลดบทบาทลง แต่ยังคงมีจังหวัดในเขตปฏิบัติการ 17 จังหวัดเช่นเดิม และธนาคารได้ให้สาขาจังหวัดลำปางเป็นส่วนงานหนึ่งของสำนักงานภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่ ตั้งแต่วันที่ 9 ธันวาคม 2541<sup>28</sup>

### การบริหารและการจัดองค์กรของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

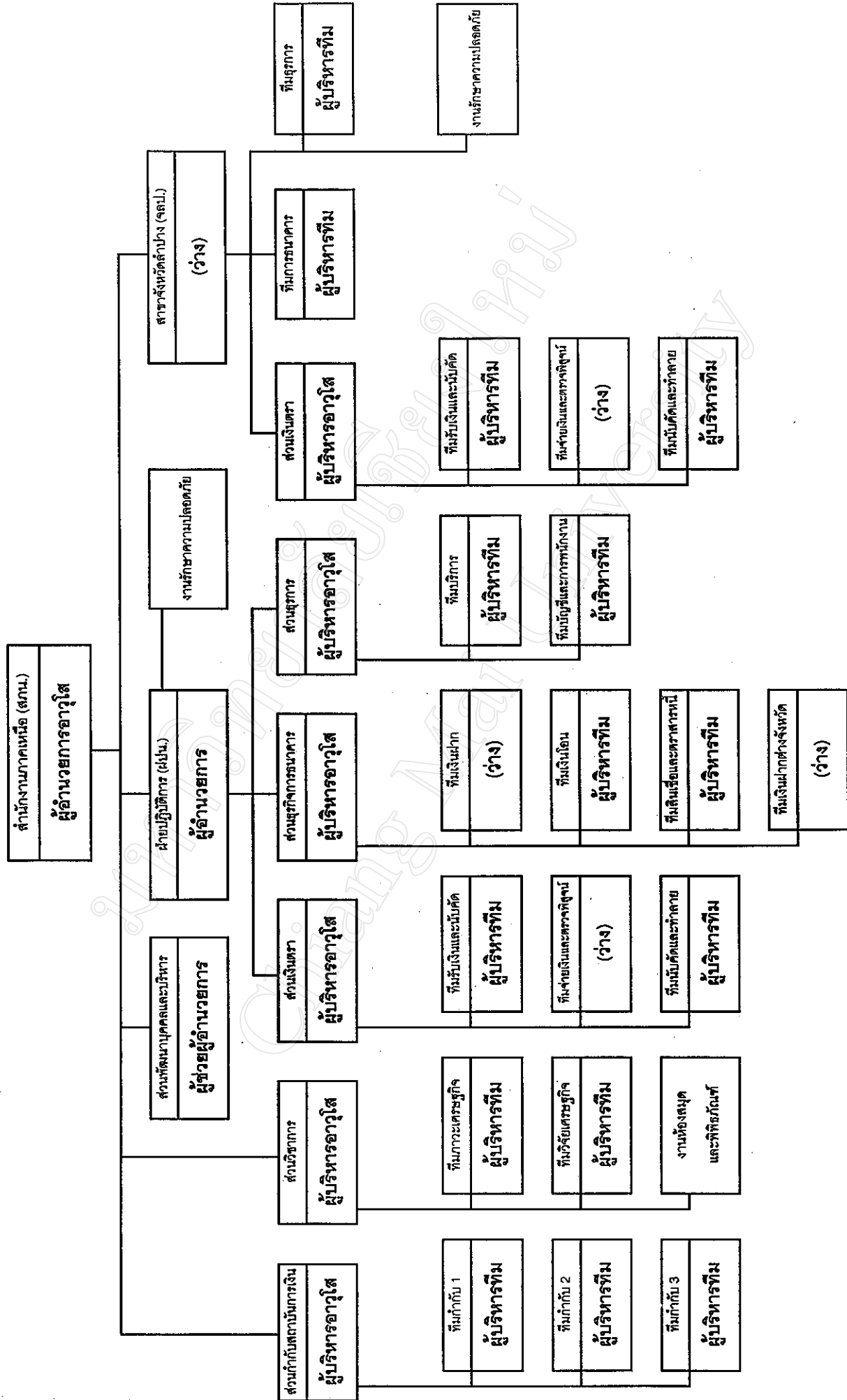
ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นธนาคารกลางของประเทศ มีหน้าที่สร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและรักษาเสถียรภาพทางการเงินของประเทศ ประกอบด้วยสำนักงานใหญ่และสำนักงานภาค 3 แห่ง คือ สำนักงานภาคใต้ สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานภาคเหนือ และสาขาจังหวัดลำปางอีก 1 แห่ง

สำหรับธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ เป็นสำนักงานภาคแห่งหนึ่งซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของผู้ช่วยผู้ว่าการด้านปฏิบัติการ และผู้ว่าการ ตามลำดับ ดังรูปที่ 1 ส่วนการจัดองค์กรภายในธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ จะมีลักษณะโครงสร้างการบังคับบัญชา ดังรูปที่ 2 และการลักษณะของโครงสร้างองค์กรดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ<sup>29</sup>

<sup>28</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย สาขาจังหวัดลำปาง, 30 ปี สาขาจังหวัดลำปาง (ลำปาง : ศิลปการพิมพ์, 2542), หน้า 5.

<sup>29</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 10.





รูปที่ 3 โครงสร้างการบังคับบัญชาของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

## ส่วนที่ 1 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

การศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการอาวุโส ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้บริหารอาวุโส และศึกษาจากหนังสือ ตำรา วารสาร และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของปรากฏผลดังนี้

### 1.1 แนวความคิด หลักการ และนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 1.1.1 แนวความคิดของการจัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติการ ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวความคิดของการจัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนี้ การพิจารณาความดีความชอบของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ผ่านมามุ่งเน้นในเรื่องของการเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่หลังจากที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ทำการรื้อปรับระบบงานและสายงานต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 2542 จึงได้มีนโยบายในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสสะท้อนถึงคุณภาพงานที่พนักงานปฏิบัติและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งธนาคารเพื่อให้ได้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคลที่เชื่อถือได้และใช้อย่างอิงได้ ซึ่งจะทำให้สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้จ้างบริษัทที่ปรึกษา Andersen Consulting เข้ามาดำเนินการพัฒนาระบบดังกล่าวร่วมกับสายทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงการชื่อ โครงการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพพนักงาน<sup>30</sup> ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ คือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ระบบการพัฒนาอาชีพรายบุคคล (Individual Development Plan) และการวางแผนกำลังคนทดแทน (Succession Plan)

<sup>30</sup> สายสารสนเทศและประชาสัมพันธ์, ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพฯ : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2542), หน้า 1.

ทั้งนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้อนุมัติระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่โครงการฯ เสนอแล้ว และให้นำระบบดังกล่าวมาใช้กับผลการปฏิบัติงานของปี 2542 เป็นต้นไปแต่ภายหลังจากนำออกใช้ พบว่าระบบประเมินผลฯ ยังมีข้อจำกัดในการดำเนินงานบางประการที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข จึงได้ดำเนินการสำรวจความเห็นของพนักงาน รวม 3 ครั้ง<sup>31</sup> คือ

1. ครั้งที่ 1 สายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้สำรวจ เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2543 ใช้วิธีระดมความเห็นทางอิเล็กทรอนิกส์ภายในของธนาคารแห่งประเทศไทย มีผู้ตอบข้อมูล 36 ราย
2. ครั้งที่ 2 บริษัทเพอร์ฟอร์มา (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับอนุมัติให้มาจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับมาตรฐานการประเมินสำหรับผู้ประเมิน เป็นผู้สำรวจ ในช่วงวันที่ 4-6 ตุลาคม 2543 ใช้วิธีสอบถามแลกเปลี่ยนความเห็นกับพนักงาน (Focus Group Discussion) จำนวน 120 คน
3. ครั้งที่ 3 บริษัท Andersen Consulting ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาโครงการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Goal Setting Project) เป็นผู้สำรวจช่วงสัปดาห์ที่สี่ของเดือน ตุลาคม 2543 โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานจำนวน 888 คน

สายทรัพยากรบุคคล ได้นำข้อสรุปพร้อมทั้งข้อสังเกตต่าง ๆ ที่ได้จากการสำรวจทั้ง 3 ครั้ง นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล (กทบ.) และคณะผู้บริหาร (คปร.) พิจารณาตามลำดับ ซึ่งที่ประชุมมีมติให้มีการปรับระบบประเมินผลฯ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่สำรวจได้<sup>32</sup>

<sup>31</sup> สำนักนโยบายและบริหารทรัพยากรบุคคล, คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพฯ : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543), หน้า 1. (อัดสำเนา)

<sup>32</sup> เรื่องเดียวกัน.



### 1.1.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทีม ทีมบัญชีและการพนักงาน ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนี้ โครงสร้างองค์กรของธนาคารฯ แต่เดิมนั้นมีการจัดสายการบังคับบัญชาหลายระดับ การเสนองานต้องใช้เวลาค่อนข้างมากและเกิดปัญหาคอขวดธนาคารฯ จึงมีนโยบายที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรและวิธีการบริหารใหม่เพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นการจะดำเนินงานไปจนบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาการดำเนินงานด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะบ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ในอันที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้การทำงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ สายทรัพยากรบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย จึงได้รับมอบหมายให้ดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Andersen Consulting ตลอดจนการติดตามผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้นเพื่อให้ใช้เป็นแนวทางและมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร<sup>33</sup>

### 1.1.3 วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือเหมือนกับส่วนงานอื่น ๆ ของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนี้

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคาร
3. เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เช่น การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี การจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้าย และหมุนเวียนงาน

<sup>33</sup> สัมภาษณ์ กิตติศักดิ์ เหลืองวรชูร ผู้บริหารทีม ทีมบัญชีและการพนักงาน ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ วันที่ 26 พฤศจิกายน 2544.

### 1.1.4 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้<sup>34</sup>

1. ระบบการประเมินผลแบบเปิด (Open Evaluation) เป็นการประเมินผลโดยทั้งผู้รับการประเมินและผู้ประเมินมีส่วนร่วมในการประเมิน ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินจะต้องให้รายละเอียดการทำงานในแบบชี้แจงข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน หรือ Fact Sheet ซึ่งจะให้ผู้ประเมินได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเพียงพอสำหรับการประเมิน และควรจะตรงกับที่ผู้ประเมินได้บันทึกการมอบหมายงานแก่บุคคลนั้นๆ ด้วยหลังจากที่มีการประเมินแล้ว ผู้ประเมินต้องแจ้งผลการประเมินในรูปของคะแนนและเกรดให้ผู้รับการประเมินทราบและหารือร่วมกันในผลการประเมินนั้น ซึ่งจะให้เป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงและ พัฒนาศักยภาพของพนักงานในโอกาสต่อไป หากผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินก็สามารถอุทธรณ์ (Appeal) ให้มีการทบทวนผลการประเมินนั้นได้

2. ระบบการประเมินแบบมีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (Multi Raters หรือ Multiple Evaluators) เมื่อผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มงานตนเองแล้ว จะต้องรายงานผลการประเมินนั้นต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการสายงานเดียวกันในฐานะผู้ประเมินคนที่ 2 เพื่อกลั่นกรองผลการประเมินการปฏิบัติงานพนักงานในสายงานก่อนที่จะเสนอเข้าสู่คณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหาร (กพบ.) เพื่อพิจารณากำหนดสัดส่วนการจัดเกรด (Forced Distribution) การมีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน จะทำให้การประเมินผลงานมีความโปร่งใสและยุติธรรม ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ เนื่องจากเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหลายมุมมอง

### 1.1.5 นโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ดังนี้<sup>35</sup>

<sup>34</sup> โครงการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพพนักงาน, “องค์ประกอบสำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน”, พนักงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานระบบใหม่ 2, ( 8 ตุลาคม 2542) : 1.

<sup>35</sup> สายทรัพยากรบุคคล, นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพฯ : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543), หน้า 7-12.

1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้จะใช้ระบบเดียวกันทั้งองค์กร ทุกสำนักงานภาค โดยยึดถือหลักคุณธรรมและความสามารถเป็นเกณฑ์ และจะไม่ใช้ระยะเวลาในการทำงานหรือความอาวุโสมาเป็นเกณฑ์ที่สำคัญในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นความรับผิดชอบเบื้องต้นของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชาและผู้บริหาร ที่จะพิจารณาทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับบัญชาของตน โดยยึดถือความโปร่งใส ซึ่งในการตัดสินใจทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของพนักงาน ธนาคารแห่งประเทศไทยจะมีเหตุผลที่เหมาะสมรองรับเสมอ และจะอธิบายให้พนักงานเข้าใจเหตุผลเหล่านั้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีและเกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอน

3. การทบทวนการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องดำเนินไปเป็นระยะ ในลักษณะสร้างสรรค์และไม่ใช้ลักษณะงานประจำที่ทำให้เสร็จไปวัน ๆ โดยธนาคารแห่งประเทศไทย สนับสนุนให้ใช้วิธีการสร้างสรรค์แทนการโต้เถียงด้วยการพยายามหาข้อตกลงร่วมกัน การเสนอแนะความคิดเห็นก็ต้องชัดเจนและมีเหตุผล โดยมีจุดประสงค์ที่จะสร้างสรรค์หรือหาทางแก้ไขปัญหาและยึดหลักให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

## 1.2 วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทยสำนักงานภาคเหนือ ประกอบด้วย ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดตารางเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังนี้<sup>36</sup>

<sup>36</sup> สำนักนโยบายและบริหารทรัพยากรบุคคล, คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพฯ : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543), หน้า 6-7. (อัดสำเนา)

## 1.2.1 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้รับการประเมิน	ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (ผู้บริหารระดับที่มขึ้นไป)	ผู้บังคับบัญชา ขั้นถัดไป	กพบ. 1) พิจารณากำหนด มาตรฐานในการ ประเมินปัจจัยต่าง ๆ เพื่อใช้ภายในสาย
2) กรอก Fact Sheet และส่งให้ผู้บังคับ บัญชาขั้นต้น	3) ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคล	4) ทบทวนผลการ ประเมิน หรือ และ ปรับมาตรฐานของ คะแนนตามระดับชั้น และลักษณะงาน	5) กพบ.พิจารณาปรับ คะแนนในภาพรวม ให้เหมาะสม
6) แสดงความคิด เห็นเพิ่มเติมได้ใน ระหว่างการชี้แจง	7) ปรับคะแนนตามมติ กพบ.และชี้แจงผลการ ประเมิน (คะแนน) แก่ ผู้รับการประเมิน		8) กพบ.สาย พิจารณา กำหนดระดับ(เกรด) ของพนักงานชั้น 1-6 ควบ และถือเป็นข้อยุติ ที่ กพบ.สาย ส่วนชั้น 6 ขึ้นไปให้เสนอคณะ กรรมการที่ธนาคาร กำหนด
	9) ชี้แจงผลการประเมิน (เกรด) แก่ผู้รับการประเมิน รับทราบ		

รูปที่ 4 ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วง จะมีรายละเอียดวิธีปฏิบัติ<sup>37</sup> ดังนี้

1. เมื่อผู้ประเมินคนที่ 1 ประเมินเสร็จแล้ว จะลงชื่อในแบบประเมินและส่งแบบประเมินให้ผู้ประเมินคนที่ 2 เพื่อขอความเห็นชอบ

2. เมื่อผู้ประเมินคนที่ 2 เห็นชอบแล้วจะลงชื่อในแบบประเมินและรวบรวมแบบประเมินทั้งหมดส่งให้ส่วนพัฒนาบุคคลและบริหาร (สพบ.) ของสาย เพื่อประมวลและขอความเห็นชอบต่อ กทบ.ของสาย

3. เมื่อ สพบ.ของสายประมวลผลการประเมินของทั้งสายแล้ว จะนำเข้า กทบ.ของสายเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบผลการประเมินและการเปรียบเทียบผลการประเมิน

3.1 การเปรียบเทียบผลการประเมินจะเปรียบเทียบคะแนนประเมินของพนักงานทั้งสายที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยในระดับ ผู้บริหารทีมขึ้นไปจะเปรียบเทียบโดยแยกชั้นด้วย

3.2 การเปรียบเทียบผลการประเมินตามข้อ 3.1 จะนำคะแนนประเมินมาเรียงกันเพื่อจัดลำดับและกรณีที่มีคะแนนเท่ากันก็จะจัดลำดับโดยไม่กำหนดเกรด

4. เมื่อ กทบ.ของสายจัดลำดับคะแนนประเมินเสร็จแล้ว จะดำเนินการดังนี้

4.1 สพบ.ของสายส่งผลการจัดลำดับคะแนนประเมินเป็น Diskette (ที่สายทรัพยากรบุคคล (สทบ.) จัดให้) คืนให้ สทบ. โดยไม่ต้องรอการดำเนินการตามข้อ 4.2-4.4

4.2 ผู้ประเมินคนที่ 1 ปรับผลการประเมินตามมติ กทบ.ของสาย และส่งให้ผู้รับการประเมินระดับต่ำกว่าผู้บริหารทีมไม่น้อยกว่า 24 ชั่วโมงก่อนถึงกำหนดนัดหารือระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน

4.3 กรณีที่ผู้รับการประเมินระดับต่ำกว่าผู้บริหารทีมไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินให้ระบุเหตุผลที่ไม่เห็นด้วยลงในแบบประเมินพร้อมทั้งลงชื่อไว้ แล้วส่งให้ผู้ประเมินคนที่ 1 หรือกับผู้ประเมินคนที่ 2 เกี่ยวกับกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน หากผู้ประเมินทั้ง 2 ยืนยันตามผลการประเมินเดิม ก็ให้แจ้งให้ผู้รับการประเมินพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ หากผู้รับการประเมินยังไม่เห็นด้วย ก็ให้ สทบ.ของสายส่งเรื่องเข้าหารือในที่ประชุม กทบ. ซึ่งหาก กทบ.ของสายยืนยันตามข้อพิจารณาเดิมและผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วย ให้ผู้รับการประเมินอุทธรณ์โดยทำบันทึกถึง ผู้อำนวยการอาวุโส สทบ. เพื่อพิจารณา

<sup>37</sup> สำนักนโยบายและบริหารทรัพยากรบุคคล, คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพฯ : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543), หน้า 8. (อัครสำเนา)

4.4 กรณีที่มีข้อสรุปว่าสมควรปรับแก้ผลการประเมินตามข้อ 4.3 ให้ผู้ประเมินคนที่ 1 ส่งเรื่องให้ สทพ. ของสายเพื่อให้แจ้ง สทพ. โดยด่วน ทั้งนี้ สทพ. จะมีหนังสือถึงหัวหน้าส่วนงานเพื่อยืนยันการเรียงลำดับคะแนนของพนักงานทั้งสายอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะเสนอให้ธนาคารฯ อนุมัติ

5. เมื่อ สทพ. ได้รับ Diskette ผลการเรียงลำดับคะแนนประเมินจากส่วนงานตามข้อ 4.1 แล้ว จะดำเนินการดังนี้

5.1 กรณีระดับต่ำกว่าผู้บริหารทีม สทพ. จะระบุเกรดผลการประเมินตามสัดส่วน (%) ที่ ธนาคารฯ กำหนดแยกตามส่วนงานและกลุ่มลักษณะงาน

5.2 กรณีระดับผู้บริหารทีมขึ้นไป สทพ. จะนำคะแนนประเมินของพนักงานทั้งธนาคารฯ ที่อยู่ในกลุ่มและชั้นเดียวกัน มาเรียงลำดับตามคะแนน พร้อมระบุเกรดผลการประเมินตามสัดส่วน (%) ที่ธนาคารฯ กำหนด เสนอคณะกรรมการที่ธนาคารฯ แต่งตั้งขึ้นเพื่อให้ความเห็นชอบ

5.3 สทพ. จะส่งผลการจัดเกรดผลการประเมินของพนักงานทุกระดับชั้นตามข้อ 5.1 และ 5.2 ให้คณะผู้บริหารของธนาคารฯ เพื่อพิจารณาว่าสมควรปรับเกรดผลการประเมินของพนักงานผู้ใดเป็นระดับ 1 หรือ 2 บ้าง แล้ว สทพ. จะรวบรวมผลการจัดเกรดทั้งหมดเสนอให้ธนาคารฯ อนุมัติต่อไป

## 1.2.2 การกำหนดตารางเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดตารางเวลาการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีไว้ดังนี้<sup>38</sup>

<sup>38</sup> โครงการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพพนักงาน, “องค์ประกอบสำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน”, พนักงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานระบบใหม่ 3, (13 ตุลาคม 2542) : 1.

ตารางที่ 4 ตารางเวลาการดำเนินงานกิจกรรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กิจกรรม	ผู้ดำเนินการ	กำหนดระยะเวลา (เสร็จสิ้น)
1. กรอก Fact Sheet ซึ่งแจ้งผลการปฏิบัติงาน ส่งให้ผู้ประเมิน(นับผลงานถึง 30 พ.ย.)	- ผู้รับการประเมิน	ไม่เกิน 30 พ.ย.
2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน	- ผู้ประเมินคนที่หนึ่งและ ผู้ประเมินคนที่สอง	ไม่เกิน 12 ธ.ค.
3. ปรับคะแนนภายในสายและส่งให้ทีม วิเคราะห์และประเมินผลฯ	- กพบ.ส่วนงาน	ไม่เกิน 20 ธ.ค.
4. ประมวลผลการประเมินและการขึ้น เงินเดือน	- ทีมสิทธิประโยชน์ สายทรัพยากรบุคคล (สทบ.)	ไม่เกิน 2 ก.พ.
5. อนุมัติผลการขึ้นเงินเดือน	- ธนาคารแห่งประเทศไทย	ไม่เกิน 9 ก.พ.
6. ดำเนินการเพื่อการจ่ายเงินเดือน ประจำเดือน	- ทีมสิทธิประโยชน์ สทบ.และ ทีมค่าใช้จ่ายเงินเดือน	ไม่เกิน 23 ก.พ.
7. ส่งสลิปผลการขึ้นเงินเดือนให้พนักงานได้ บังคับบัญชา	- ผู้บริหารทีมแต่ละทีม	26 ก.พ.

#### ผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ผู้รับการประเมิน (Evaluatee) เป็นพนักงานระดับล่างสุดจนถึงผู้ช่วยผู้ว่าการ
2. ผู้ประเมิน (Evaluator) ประกอบด้วยผู้ประเมินคนที่ 1 (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น)  
ผู้ประเมินคนที่ 2 (ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดจากผู้ประเมิน)
3. ผู้พิจารณาสรุปผลการประเมิน คณะผู้บริหารของธนาคารแห่งประเทศไทยและ  
ส่วนงานจะเป็นผู้พิจารณาสรุปผลการประเมิน ซึ่งแบ่งเป็น 3 คณะ คือ

3.1 คณะกรรมการพิจารณาสรุปผลการประเมินของผู้ช่วยผู้ว่าการที่ไม่ใช่หัวหน้าสาย  
และหัวหน้าสาย ได้แก่ ผู้ช่วยผู้ว่าการ (ชั้น 10) ผู้อำนวยการอาวุโส (ชั้น 9) ผู้อำนวยการ (ชั้น 8) ที่  
ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสาย เลขานุการผู้ช่วยผู้ว่าการที่ไม่ใช่หัวหน้าสาย ผู้ช่วยเลขานุการและ  
เลขานุการรองผู้ว่าการและผู้ว่าการ คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยผู้ว่าการเป็นประธานและรอง  
ผู้ว่าการทุกท่านเป็นกรรมการ โดยเชิญผู้ช่วยผู้ว่าการที่ไม่ใช่หัวหน้าสายเข้าร่วมประชุม

3.2 คณะกรรมการพิจารณาสรุปผลการประเมินของพนักงานตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม (ชั้น 6) ขึ้นไป จนถึงพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้าสาย คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย รองผู้ว่าการ สายบริหาร เป็นประธาน หัวหน้าสายเป็นกรรมการ โดยเชิญผู้ช่วยผู้ว่าการที่ไม่ใช่หัวหน้าสายเข้าร่วมประชุม

3.3 คณะกรรมการพิจารณาสรุปผลการประเมินของพนักงานระดับต่ำกว่าผู้บริหารทีม (พนักงานระดับตั้งแต่ชั้น 6 ลงมา) และเลขานุการผู้ช่วยผู้ว่าการที่เป็นหัวหน้าสาย จะมีคณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหารประจำส่วนงาน (กพบ.) เป็นผู้พิจารณา คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยหัวหน้าส่วนงาน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้ว่าการหรือผู้อำนวยการอาวุโส หรือผู้อำนวยการ ที่เป็นหัวหน้าส่วนงาน เป็นประธาน ผู้อำนวยการอาวุโส ผู้อำนวยการ ผู้บริหารอาวุโส ผู้บริหารทีม และผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือผู้บริหารทีมหรือผู้ที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคคลและบริหารของส่วนงาน เป็นกรรมการ<sup>39</sup>

### 1.2.3 แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบชี้แจงข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน (Evaluatee Information Sheet) หรือ Fact Sheet ดังแสดงไว้ในหน้า 44-48 ใช้สำหรับให้ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสชี้แจงข้อมูลการปฏิบัติงานของตนเองและได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยรวม

แบบ ทบ.401 ดังแสดงไว้ในหน้า 49-62 ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานระดับผู้บริหารทีมขึ้นไป

แบบ ทบ.402 ดังแสดงไว้ในหน้า 63-73 ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานระดับต่ำกว่าผู้บริหารทีม แต่ไม่รวมพนักงานระดับ 1 และ 2

แบบ ทบ.403 ดังแสดงไว้ในหน้า 74-84 ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานระดับ 1 และ 2

<sup>39</sup> สำนักนโยบายและบริหารทรัพยากรบุคคล, คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพฯ : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543), หน้า 3-4. (อัครา)



## แบบชี้แจงข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน (Evaluatee Information Sheet)

### สำหรับผลการปฏิบัติงานประจำปี 2543

#### วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ประเมินนำไปพิจารณาประกอบกับข้อมูลการมอบหมายงานให้ผู้รับการประเมิน
- เพื่อให้ผู้รับการประเมิน ได้มีโอกาสชี้แจงข้อมูลการปฏิบัติงานของตนเองและได้แสดงความคิดเห็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ  
การปฏิบัติงานโดยรวม

#### ข้อมูลพนักงาน

ชื่อผู้รับการประเมิน:	รหัสพนักงาน:
ตำแหน่ง:                      ชั้น:	สังกัด:

ปีหรือรอบของเอกประเมิน	(โปรดระบุ วัน เดือน ปี)	ถึง
------------------------	-------------------------	-----

#### ส่วนที่หนึ่ง: ข้อมูลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : โปรดชี้แจงงานประจำที่ปฏิบัติ งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ และงานริเริ่มใหม่ด้วยตนเอง พร้อมทั้งระบุรายละเอียดงานดังกล่าว (หากมีงานที่ต้องชี้แจงมากกว่าเนื้อที่ที่กำหนด โปรดทำสำเนาชี้แจงเพิ่มเติม)

ลำดับที่	งานประจำ	รายละเอียดของงาน
1.		

ลำดับที่	งานประจำ	รายละเอียดของงาน
2		
3		
4		
5		

ลำดับที่	งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ	รายละเอียดของงาน
1.		
2.		
3.		

ลำดับ ที่	งานริเริ่มใหม่ด้วยตนเอง	รายละเอียดของงาน
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

ส่วนที่สอง: ความเห็นเพิ่มเติมประกอบกับรายละเอียดการปฏิบัติงานข้างต้น

คำชี้แจง : โปรดอธิบายเหตุผลเพิ่มเติมประกอบความเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น

รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ต้องการชี้แจงเพิ่มเติม (ถ้ามี)

<b>ความเห็นเพิ่มเติมประกอบกับรายละเอียดการปฏิบัติงานข้างต้น</b>	

ลงนาม.....ผู้รับการประเมิน ( )	ตำแหน่ง วันที่:
-----------------------------------	--------------------

**ผู้ประเมินโปรดใช้ข้อมูลข้างต้นประกอบการพิจารณาประเมินต่อไป**

## ทบ.401

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับผลการปฏิบัติงานเฉพาะปี 2543  
(สำหรับปี 2544 จะใช้แบบประเมินผลฯที่มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน)

ชื่อผู้รับการประเมิน:	รหัสพนักงาน:	
ตำแหน่ง:	ชั้น:	สังกัด:
ผู้ประเมินระดับ:	วันที่ประเมิน:	
ตำแหน่ง:	ชั้น:	สังกัด:
ช่วงเวลาประเมิน	ระหว่างวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ถึงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....	

คำแนะนำในการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. โปรดประเมินส่วนที่หนึ่ง (ผลการปฏิบัติงาน) และส่วนที่สอง (คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน) ตามคำอธิบายระดับคะแนนการประเมิน ดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน	คำอธิบายระดับคะแนน
5	อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยมเป็นพิเศษ
4	อยู่ในระดับที่ถือว่าดีเยี่ยมหรือดีมากและชัดเจน
3	อยู่ในระดับที่ถือว่าดีและไม่มีข้อบกพร่อง
2	กำลังที่จะแก้ไขปรับปรุงบ้าง
1	มีข้อบกพร่องและต้องแก้ไขปรับปรุงมาก

2. คำนวณค่าเฉลี่ยของคะแนน ทั้งในส่วนที่หนึ่งและในส่วนที่สอง และหาค่าคะแนนรวมตามสูตรที่ได้กำหนด
3. ลงนาม พร้อมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่ง วันที่ลงนาม ในส่วนท้ายของแบบประเมิน

คะแนนรวมผลการประเมิน

คะแนนเฉลี่ยส่วนที่หนึ่ง $\times 0.6 +$ คะแนนเฉลี่ยส่วนที่สอง $\times 0.4 = ( \quad ) \times 0.6 + ( \quad ) \times 0.4 =$	
(ยกมาจากหน้า 4)	(ยกมาจากหน้า 13)

\*คำอธิบายระดับคะแนน โดยละเอียด แสดงไว้ในคำชี้แจงวิธีการกรอกแบบประเมินผลฯ ปี 2543  
ในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ส่วนที่หนึ่ง: ผลการปฏิบัติงาน (นำหน้าร้อยละ 60)**

- (1) โปรดทำเครื่องหมาย / ใน  ที่ผู้ประเมินตกลงร่วมกันว่าจะใช้ในการประเมินในแต่ละปัจจัย
- (2) เมื่อประเมินโดยเที่ยงธรรมแล้วว่าพนักงานควรได้คะแนนเท่าใดในแต่ละปัจจัย โปรดทำเครื่องหมาย / ใน  ที่ตรงกับคะแนนนั้น (ในกรณีที่การประเมินปัจจัยข้อใด ไม่ใช่ 3 คะแนน โปรดชี้แจงเหตุผลประกอบด้วย)

<p><b>1. คุณภาพของงาน</b></p> <p><b>ผลงานที่พิจารณา</b></p> <p><input type="checkbox"/> ผลงานได้รับการยอมรับจาก "ผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องของงานนั้น" (หมายถึงลูกค้าชั้นเดียว (Immediate Customers) มิใช่ลูกค้าที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่)</p> <p><input type="checkbox"/> การต้องหรือไม่ต้องนำงานนั้นมาทำใหม่</p> <p><input type="checkbox"/> การไม่ถูกหักท้วงจากการตรวจสอบกิจการภายใน</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>					
<p><b>วิธีการทำงานเพื่อให้ได้คุณภาพงานที่ดี</b></p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง</p> <p><input type="checkbox"/> จัดหาข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและใช้ข้อมูลเหล่านั้น</p> <p><input type="checkbox"/> ปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน</p> <p><input type="checkbox"/> ศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> แฉงให้ผู้อยู่บังคับบัญชาทราบถึงปัญหา และดำเนินการ รวมทั้งร่วมแก้ไข</p> <p><input type="checkbox"/> เสนองานให้พิจารณาและร่วมทบทวนคุณภาพของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> มีความคิดริเริ่มในการทำงาน</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>					
<p>คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้ (ถ้าการประเมินไม่ใช่ 3 คะแนน โปรดชี้แจง ข้างล่างนี้)</p>	<p>5 คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>4 คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>3 คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>2 คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>1 คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>คำชี้แจง :</p> <p> </p> <p> </p> <p> </p>					

<b>2. ปริมาณงาน</b>					
<b>ผลงานที่พิจารณา</b>					
<input type="checkbox"/> ปริมาณงานที่ได้สำเร็จและได้ผลตรงตามความต้องการในงานนั้น (งานที่ไม่สำเร็จไม่นับเพราะอยู่ในหัวข้อประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว)					
<b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<b>วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ปริมาณตามที่ต้องการ</b>					
<input type="checkbox"/> ผลงานได้ในจำนวน หรือ อัตรา เดียวกันกับเพื่อนร่วมงานทั่วไประดับเดียวกัน					
<input type="checkbox"/> ไม่ปล่อยให้งานค้างค้ำ					
<b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<b>คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อที่</b>					
<b>(ค่าการประเมินให้ใช้ 3 คะแนน โปรดเรียงจากสูงถึงต่ำ)</b>					
5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>คำชี้แจง :</b>					



<p><b>3. ประสิทธิภาพในการทำงาน</b></p> <p><b>ผลงานที่พิจารณา</b></p> <p><input type="checkbox"/> ความสามารถที่จะผลิตผลงานที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ (ไม่ใช่เฉพาะของผู้รับการประเมินเท่านั้น) วัสดุอุปกรณ์ ที่ผู้รับการประเมินใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p><input type="checkbox"/> คำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายรวม และได้ผลงานทันเวลา</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>					
<p><b>วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด</b></p> <p><input type="checkbox"/> ผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> ทำงานได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่สอดคล้องกับเพื่อนร่วมงานโดยทั่วไป</p> <p><input type="checkbox"/> หากตนเองงัดข้อจำกัดที่ตนเองต้องสั่งให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันเวลา</p> <p><input type="checkbox"/> ใช้เวลาของผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> ใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าเมื่อเทียบกับผลงาน</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>					
คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(ถ้าค่าประเมินไม่ถึง 3 คะแนน โปรดระบุเหตุผลข้างล่างนี้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
คำชี้แจง :					
คะแนนรวมจากผลการปฏิบัติงานในส่วนที่หนึ่ง คือ (คะแนนข้อ 1- ข้อ 3) / 3					
คะแนนเฉลี่ยจากผลการปฏิบัติงานในส่วนที่หนึ่ง คือ (คะแนนรวมในส่วนที่หนึ่ง) / 3					
(ยกคะแนนเฉลี่ยนี้ไป หน้า 1)					

ส่วนที่สอง: คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยทั่วไป (น้ำหนักร้อยละ 40)

- (1) โปรดทำเครื่องหมาย / ใน  ที่ผู้ประเมินตกลงร่วมกันว่าจะใช้ในการประเมินในแต่ละปัจจัย
- (2) เมื่อประเมินโดยเที่ยงธรรมแล้วว่าพนักงานควรได้คะแนนเท่าใดในแต่ละปัจจัย โปรดทำเครื่องหมาย/ใน  ที่ตรงกับคะแนนนั้น (ในกรณีที่การประเมินปัจจัยข้อใด ไม่ใช้ 3 คะแนน โปรดชี้แจงเหตุผลประกอบด้วย)

<p>1. การร่วมมือทำงานเป็นทีม</p> <p><b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b></p> <p><input type="checkbox"/> สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้</p> <p><input type="checkbox"/> ร่วมแสดงความรู้และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับสมาชิกในทีม</p> <p><input type="checkbox"/> คำนึงถึงประโยชน์ของทีมและส่วนรวมมากกว่าความต้องการส่วนบุคคล</p> <p><input type="checkbox"/> สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>					
<p>ระดับผลการประเมินปัจจัยข้อนี้</p> <p>(เลือกประเมินได้ 3 คะแนนขึ้นไปครึ่งหนึ่ง</p> <p>ครึ่งหนึ่ง)</p>	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
คำชี้แจง :					

<p><b>2. ความทุ่มเทให้กับงาน</b></p> <p><b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b></p> <p><input type="checkbox"/> อุทิศตนในการปฏิบัติงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ</p> <p><input type="checkbox"/> กระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้น</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้</th> <th>5 คะแนน</th> <th>4 คะแนน</th> <th>3 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>1 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(ด้านการประเมิน) ไม่ใช้ คะแนนใดก็ตามเลย</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>(วงกลม)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	(ด้านการประเมิน) ไม่ใช้ คะแนนใดก็ตามเลย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(วงกลม)					
คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน																		
(ด้านการประเมิน) ไม่ใช้ คะแนนใดก็ตามเลย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
(วงกลม)																							
<p><b>คำชี้แจง :</b></p> <p></p> <p></p> <p></p>																							

### 3. ความรับผิดชอบต่องาน

#### พฤติกรรมที่พิจารณา

- ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- รับผิดชอบในผลของงาน
- แก้ไขและปรับปรุงหากมีข้อผิดพลาด
- เร่งรัดติดตามงาน
- รับผิดชอบงานที่รพท./ส่วนงานมอบหมายพิเศษ เช่น เป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ เป็นวิทยากร ฯลฯ

#### อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)




คะแนนผลการประเมินของข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(ถ้ากรประเมินไป 5 คะแนน โปรดชี้แจง ที่ช่องว่างนี้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

คำชี้แจง :


#### 4. ความโปร่งใส ตรงไปตรงมา

##### พฤติกรรมที่พิจารณา

- ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ของรพท.
- ปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ โปร่งใสและอธิบายได้
- การกระทำและพฤติกรรมที่แสดงออกสอดคล้องกับคำพูด

อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)




คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(ถ้าการประเมินไม่ใช่ 5 คะแนน โปรดชี้แจง ข้างล่างนี้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

คำชี้แจง :

#### 5. การพัฒนาความรู้ความสามารถ

##### พฤติกรรมที่พิจารณา

- หมั่นศึกษาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์
- ถ่ายทอดความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)



คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(ถ้าการประเมินไม่ใช่ 5 คะแนน โปรดชี้แจง ข้างล่างนี้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

คำชี้แจง :

## 6. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย

### พฤติกรรมที่พิจารณา

- ติดต่อสื่อสารด้วยเนื้อหาข้อมูลที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม
- แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา
- สื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหา
- รับฟังความเห็นของผู้อื่น
- กระตือรือร้นที่จะเปิด โอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น
- ขอมรับในสิ่งที่ตนไม่รู้

### อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)




คะแนนผลการปฏิบัติงานของ	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
จัดการประเด็นที่ไม่ใช่คะแนน ไปตรงแจ้ง บ้างลงมือ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

คำชี้แจง :


### 7. การคิดในเชิงภาพรวมและการมีวิสัยทัศน์

#### พฤติกรรมที่พิจารณา

- มีความเข้าใจว่างานของตนมีความเกี่ยวข้องหรือมีผลอย่างไรต่อเป้าหมายของทีม ของส่วนงาน และของรพท.
- ตัดสินใจโดยยึดถือประโยชน์ของรพท.

อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)




คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(ถ้าการประเมินไม่ใช่ 3 คะแนน โปรดชี้แจง ข้างล่างนี้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

คำชี้แจง :

### 8. ภาวะผู้นำ

#### พฤติกรรมที่พิจารณา

- กำหนดทิศทางที่ชัดเจนของทีม และส่วนงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของรพท.
- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
- สนับสนุนและจูงใจเพื่อนร่วมงาน

อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)



คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(ถ้าการประเมินไม่ใช่ 3 คะแนน โปรดชี้แจง ข้างล่างนี้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

คำชี้แจง :

<b>9. การพัฒนาศักยภาพบุคคล</b> <b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b> <input type="checkbox"/> แนะนำสิ่งทีพนักงานควรปรับปรุง <input type="checkbox"/> ให้โอกาสพนักงานทำงานเต็มความสามารถ <input type="checkbox"/> จัดทำและพัฒนาพนักงานตามแผนพัฒนาบุคคล <b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้</th> <th>5 คะแนน</th> <th>4 คะแนน</th> <th>3 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>1 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(ผลการประเมินไม่ใช่วะเนนย์ไปครั้งแ่งข้างล่างนี้)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>						คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	(ผลการประเมินไม่ใช่วะเนนย์ไปครั้งแ่งข้างล่างนี้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน												
(ผลการประเมินไม่ใช่วะเนนย์ไปครั้งแ่งข้างล่างนี้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
คำชี้แจง :																	
<b>10. การสร้างและรักษาสัมพันธภาพ</b> <b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b> <input type="checkbox"/> สร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานกับผู้เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> กระตือรือร้นที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานกับส่วนงานอื่น <b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้</th> <th>5 คะแนน</th> <th>4 คะแนน</th> <th>3 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>1 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(ผลการประเมินไม่ใช่วะเนนย์ไปครั้งแ่งข้างล่างนี้)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>						คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	(ผลการประเมินไม่ใช่วะเนนย์ไปครั้งแ่งข้างล่างนี้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน												
(ผลการประเมินไม่ใช่วะเนนย์ไปครั้งแ่งข้างล่างนี้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
คำชี้แจง :																	



### 11. การร่วมในกิจกรรมสัมพันธ์ของ รพท. และส่วนงาน

#### พฤติกรรมที่พิจารณา

- เข้าร่วมในการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของรพท.และส่วนงาน รวมทั้งกิจกรรมอื่นๆที่จะช่วยสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมที่ดีในการทำงาน หรือ กิจกรรมที่ช่วยประชาสัมพันธ์ รพท. หรือส่วนงาน
- ให้ความสนับสนุนในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสัมพันธ์นั้น เช่น บุคลากร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ฯลฯ ตามความเหมาะสม
- เข้าร่วมกิจกรรมและชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมกิจกรรมสัมพันธ์
- แสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์และเปิด โอกาสให้ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมสัมพันธ์ของรพท. และส่วนงานตามความเหมาะสม

#### อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)




คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(ได้การประเมินไป 1 ครั้ง คะแนนไป 1 ครั้งเอง (ไม่ต่างปี))	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

คำชี้แจง :

**12. คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอื่น ๆ**  
 (ส่วนงานสามารถกำหนดปัจจัยเพิ่มเติมตามความเหมาะสม)  
 : ชื่อปัจจัย (โปรดระบุ) .....

อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)

คะแนนผลจากประเมินปัจจัยข้อนี้	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(จัดประเมินให้ 3 คะแนน โปรดเรียง ตกลงนี้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

คำชี้แจง :

คะแนนรวมจากคุณลักษณะงานประจำการปฏิบัติงานในส่วนที่ตกลงแล้ว (คะแนน 101-102-103-104-105-106-107-108-109-100-101-102(ใหม่))	
คะแนนผลจากคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในส่วนที่ตกลงแล้ว (คะแนนรวมในส่วนที่ ๑๖) / จำนวนข้อที่ประเมิน	(ยกคะแนนเฉลี่ยนี้ไป หน้า 1)

ความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมินขั้นต้น	ความเห็นผู้ประเมินขั้นถัดไป
ลงนาม.....ผู้ประเมินขั้นต้น (                    ) ตำแหน่ง..... วันที่.....	ลงนาม.....ผู้ประเมินขั้นถัดไป (                    ) ตำแหน่ง..... วันที่.....
<b>ตอนที่ผู้รับการประเมินเป็นผู้ให้ข้อมูล</b>	
1. ผู้รับการประเมินได้รับแบบประเมินที่ทบท.ของสายได้ให้ความเห็นชอบผลการประเมินแล้ว จากผู้ประเมินขั้นต้น เมื่อวันที่ .....	
2. ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้หารือเกี่ยวกับผลการประเมินข้างต้นเมื่อวันที่ ..... (ก่อนการหรือกันข้อข้อ2 นี้ ผู้รับการประเมินต้องได้รับเอกสารการประเมินจากผู้ประเมินข้อ1 ล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า24ชั่วโมง)	
3. ความเห็นของผู้รับการประเมิน (ถ้ามี) ภายหลังการหารือเกี่ยวกับผลการประเมินข้างต้นแล้ว	
ลงนาม.....ผู้รับการประเมิน (                    )  ตำแหน่ง..... วันที่.....	

## ทป.402

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับผลการปฏิบัติงานเฉพาะปี 2543  
(สำหรับปี 2544 จะใช้แบบประเมินผลที่มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน)

ชื่อผู้รับการประเมิน:	รหัสพนักงาน:	
ตำแหน่ง:	ชั้น:	สังกัด:
ผู้ประเมินระดับ:	วันที่ประเมิน:	
ตำแหน่ง:	ชั้น:	สังกัด:
ช่วงเวลาประเมิน	ระหว่างวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ถึงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....	

คำแนะนำในการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. โปรดประเมินส่วนที่หนึ่ง (ผลการปฏิบัติงาน) และส่วนที่สอง (คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน) ตามคำอธิบายระดับคะแนนการประเมิน ดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน	คำอธิบายระดับคะแนน
5	ปฏิบัติงานที่ดีเลิศจนเป็นที่ประจักษ์
4	ปฏิบัติงานดีเยี่ยม เกินกว่าที่ควรจะมี ให้ออกนอกเขตและรับผิดชอบ
3	ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างดี และ ไม่มีข้อผิดพลาด
2	ปฏิบัติงานดีแต่ไม่เต็มประสิทธิภาพ
1	ปฏิบัติงานและ รับผิดชอบไม่ปรับปรุงแก้ไข

5. คำนวณค่าเฉลี่ยของคะแนน ทั้งในส่วนที่หนึ่งและในส่วนที่สอง และหาค่าคะแนนรวมตามสูตรที่ได้กำหนด  
6. ลงนาม พร้อมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่ง วันที่ลงนาม ในส่วนท้ายของแบบประเมินคะแนนรวมผลการประเมิน

คะแนนเฉลี่ยส่วนที่หนึ่ง $\times 0.7$ + คะแนนเฉลี่ยส่วนที่สอง $\times 0.3 = ( \quad ) \times 0.7 + ( \quad ) \times 0.3 =$ (ยกมาจากหน้า 4) (ยกมาจากหน้า 10)	
---	--

\* คำอธิบายระดับคะแนน โดยละเอียด แสดงไว้ในคำชี้แจงวิธีการกรอกแบบประเมินผลฯ ปี 2543  
ในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

\*\* พนักงานชั้น 2 กลุ่มปฏิบัติการ สาขารักษาความปลอดภัย ให้ใช้แบบพิมพ์นี้

ส่วนที่หนึ่ง: ผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 70)

- (1) โปรดทำเครื่องหมาย / ใน  ที่ผู้ประเมินตกลงร่วมกันว่าจะใช้ในการประเมินในแต่ละปัจจัย
- (2) เมื่อประเมินโดยเที่ยงธรรมแล้วพนักงานควรได้คะแนนเท่าใดในแต่ละปัจจัย โปรดทำเครื่องหมาย / ใน  ที่ตรงกับคะแนนนั้น (ในกรณีที่การประเมินปัจจัยข้อใด ไม้มี 3 คะแนน โปรดชี้แจงเหตุผลประกอบด้วย)

1. คุณภาพของงาน					
<u>ผลงานที่พิจารณา</u>					
<input checked="" type="checkbox"/> ผลงานได้รับการยอมรับจาก "ผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องของงานนั้น" (หมายถึงลูกค้าชั้นเดียว (Immediate Customers) มิใช่ลูกค้าที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่)					
<input type="checkbox"/> การต้องหรือไม่ต้องนำงานนั้นมาทำใหม่					
<input type="checkbox"/> การไม่ถูกหักท้วงจากการตรวจสอบกิจการภายใน					
อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)					
<input checked="" type="checkbox"/> มีผลงานถูกต้องเรียบร้อย ครบถ้วนสมบูรณ์ และตรงตามวัตถุประสงค์					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<u>วิธีการทำงานเพื่อให้ได้คุณภาพงานที่ดี</u>					
<input checked="" type="checkbox"/> ดำเนินถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง					
<input checked="" type="checkbox"/> จัดหาข้อมูลที่เป็นจำเป็นในการปฏิบัติงานและใช้ข้อมูลเหล่านั้น					
<input checked="" type="checkbox"/> ปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน					
<input checked="" type="checkbox"/> ศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน					
<input checked="" type="checkbox"/> แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหา และดำเนินการ รวมทั้งร่วมแก้ไข					
<input checked="" type="checkbox"/> เสนองานให้พิจารณาและร่วมทบทวนคุณภาพของงาน					
<input checked="" type="checkbox"/> มีความคิดริเริ่มในการทำงาน					
อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้					
(ผลการประเมินไม่ว่า 3 คะแนน โปรดชี้แจงข้างล่างนี้)					
5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
คำชี้แจง :					

<p>2. ปริมาณงาน</p> <p><b>ผลงานที่พิจารณา</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ปริมาณงานที่ทำสำเร็จและได้ผลตรงตามความต้องการในงานนั้น รวมทั้งปริมาณงานพิเศษและงานริเริ่มใหม่ ซึ่งสามารถปฏิบัติได้โดยงานประจำไม่เสีย (งานที่ไม่สำเร็จไม่นับเพราะอยู่ในหัวข้อประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว)</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>																							
<p><b>วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ปริมาณตามที่ต้องการ</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ผลงานได้ในจำนวน หรือ อัตรา เดียวกันกับเพื่อนร่วมงานทั่วไประดับเดียวกัน</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่ปล่อยให้งานค้างค้ำ</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p>																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้</th> <th>5 คะแนน</th> <th>4 คะแนน</th> <th>3 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>1 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(ได้ผล ประเมินค่าได้ 3 คะแนน โปรดระวัง)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>ทั้งหมดนี้</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	(ได้ผล ประเมินค่าได้ 3 คะแนน โปรดระวัง)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ทั้งหมดนี้					
คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน																		
(ได้ผล ประเมินค่าได้ 3 คะแนน โปรดระวัง)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
ทั้งหมดนี้																							
<p><b>คำชี้แจง :</b></p> <p></p> <p></p> <p></p>																							

**3. ประสิทธิภาพในการทำงาน**

**ผลงานที่พิจารณา**

ความสามารถที่จะผลิตผลงานที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากร ได้แก่ เวลาทั้งสิ้น (ไม่ใช่เฉพาะของผู้รับการประเมินเท่านั้น) วัสดุอุปกรณ์ ที่ผู้รับการประเมินใช้ในการปฏิบัติงาน

คำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายรวมและได้ผลงานทันเวลา

**อื่นๆ ตามที่ตกลง(โปรดระบุ)**

**วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด**

ผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

ทำงานได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่สอดคล้องกับที่มอบหมายโดยทั่วไป

หากผลงานล่าช้ากว่าที่กำหนดต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันเวลา

ใช้เวลาของผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

ใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าเมื่อเทียบกับผลงาน

**อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)**

คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(ถ้ากรประเมินไม่ใช่วิธีการประเมินที่ระบุไว้)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**คำชี้แจง :**

คะแนนรวมจากผลการปฏิบัติงานในส่วนที่หนึ่ง คือ (คะแนนข้อ 1-5 ของ 3)

คะแนนเฉลี่ยจากผลการปฏิบัติงานในส่วนที่หนึ่ง คือ (คะแนนรวมในส่วนที่หนึ่ง) / 3

(ยกคะแนนเฉลี่ยนี้ ไปหน้า 1)

ส่วนที่สอง: คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยทั่วไป (น้ำหนักร้อยละ 30)

- (1) โปรดทำเครื่องหมาย / ใน  ที่ผู้ประเมินตกลงร่วมกันว่าจะใช้ในการประเมินในแต่ละปัจจัย
- (2) เมื่อประเมินโดยเที่ยงธรรมแล้วว่าพนักงานควรได้คะแนนเท่าใดในแต่ละปัจจัย โปรดทำเครื่องหมาย / ใน  ที่ตรงกับคะแนนนั้น (ในกรณีที่มีการประเมินปัจจัยข้อใด ข้อใด 3 คะแนน โปรดชี้แจงเหตุผลประกอบด้วย)

1. การร่วมมือทำงานเป็นทีม					
พฤติกรรมที่พิจารณา					
<input checked="" type="checkbox"/> สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้					
<input checked="" type="checkbox"/> ร่วมแสดงความรู้และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับสมาชิกในทีม					
<input checked="" type="checkbox"/> ดำเนินถึงประโยชน์ของทีมและส่วนรวมมากกว่าความต้องการส่วนบุคคล					
<input checked="" type="checkbox"/> สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม					
อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
ผู้ประเมินโดยทั่วไป 3 คะแนน โปรดชี้แจง (ตรงกลาง)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
คำชี้แจง :					



<p>2. ความทุ่มเทให้กับงาน</p> <p><b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> อุทิศตนในการปฏิบัติงาน</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานมากขึ้น</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>คะแนนผลการประเมินปัจจัยอื่น</th> <th>5 คะแนน</th> <th>4 คะแนน</th> <th>3 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>1 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(ถ้าการประเมินไม่ถึง 3 คะแนน โปรดชี้แจงเหตุผล)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>						คะแนนผลการประเมินปัจจัยอื่น	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	(ถ้าการประเมินไม่ถึง 3 คะแนน โปรดชี้แจงเหตุผล)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
คะแนนผลการประเมินปัจจัยอื่น	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน												
(ถ้าการประเมินไม่ถึง 3 คะแนน โปรดชี้แจงเหตุผล)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
คำชี้แจง :																	

<b>3. ความรับผิดชอบต่องาน</b> <b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b> <input checked="" type="checkbox"/> ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย <input checked="" type="checkbox"/> รับผิดชอบในผลของงาน <input checked="" type="checkbox"/> แก้ไขและปรับปรุงหากมีข้อผิดพลาด <input checked="" type="checkbox"/> เร่งรัดติดตามงาน รายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ <input checked="" type="checkbox"/> รับผิดชอบที่รปท./ส่วนงานมอบหมายพิเศษ เช่น เป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ กรรมการจัดซื้อจัดจ้าง กรรมการตรวจรับงานจ้าง เป็นวิทยากร ฯลฯ <b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>คะแนนผลสรุประดับปฏิบัติงาน</th> <th>5 คะแนน</th> <th>4 คะแนน</th> <th>3 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>1 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(ถ้ากรณียกเว้น ให้ใส่รายละเอียดเพิ่มเติม)</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>						คะแนนผลสรุประดับปฏิบัติงาน	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	(ถ้ากรณียกเว้น ให้ใส่รายละเอียดเพิ่มเติม)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
คะแนนผลสรุประดับปฏิบัติงาน	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน												
(ถ้ากรณียกเว้น ให้ใส่รายละเอียดเพิ่มเติม)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>												
<b>คำชี้แจง :</b>   																	

**4. ความโปร่งใส ตรงไปตรงมา**  
**พฤติกรรมที่พิจารณา**

ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ของรพท.  
 ปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ โปร่งใสและอธิบายได้  
 การกระทำและพฤติกรรมที่แสดงออกสอดคล้องกับคำพูด  
**อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)**

คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(ถ้ากรประเมินไปไว้ 3 คะแนนโปรดระบุ ในช่องว่าง)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**คำชี้แจง :**

---

**5. การพัฒนาความรู้ความสามารถ**  
**พฤติกรรมที่พิจารณา**

หมั่นศึกษาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์  
 ถ่ายทอดความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น  
**อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)**

คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(ถ้ากรประเมินไปไว้ 3 คะแนนโปรดระบุ ในช่องว่าง)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**คำชี้แจง :**

---

<p>6. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย</p> <p><b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ติดต่อสื่อสารด้วยเนื้อหาข้อมูลที่ถูกต้องต่อบุคคลและในเวลาที่เหมาะสม</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> สื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหา</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> รับฟังความเห็นของผู้อื่น</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> กระตือรือร้นที่จะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ขอมรับในสิ่งที่ตนไม่รู้</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับผลการประเมินปัจจัยข้อนี้</th> <th>5 คะแนน</th> <th>4 คะแนน</th> <th>3 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>1 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(สังเกตประเมินได้หรือไม่ ประเมินได้ โปรดระบุที่ช่องว่าง)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>						ระดับผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	(สังเกตประเมินได้หรือไม่ ประเมินได้ โปรดระบุที่ช่องว่าง)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ระดับผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน												
(สังเกตประเมินได้หรือไม่ ประเมินได้ โปรดระบุที่ช่องว่าง)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
คำชี้แจง :																	

**7. คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอื่น ๆ**  
 (ส่วนงานสามารถกำหนดปัจจัยเพิ่มเติมตามความเหมาะสม)  
 : ชื่อปัจจัย (โปรดระบุ) การร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ของส่วนรวม

อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)

ร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ของส่วนรวม

คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้	5 คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
ผลการประเมินปัจจัย (คะแนน 1-5 คะแนน โปรดระบุปัจจัย)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

คำชี้แจง :

คะแนนรวมจากคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในส่วนที่สอง คือ [คะแนนข้อ 1- ข้อ 2- ข้อ 3- ข้อ 4- ข้อ 5- ข้อ 6- ข้อ 7 (ถ้ามี)]	
คะแนนเฉลี่ยจากคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในส่วนที่สอง คือ (คะแนนรวมในส่วนที่สอง) / จำนวนข้อที่ประเมิน	(ยกคะแนนเฉลี่ยนี้ ไปหน้า 1)

ความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมินชั้นต้น	ความเห็นผู้ประเมินชั้นถัดไป
<p>(1) ผู้ประเมินชั้นต้นต้องส่งแบบประเมินที่กพบ. ของสายได้ให้ความเห็นชอบผลการประเมินแล้ว ให้ผู้รับการประเมินอ่านล่วงหน้า</p> <p>(2) ผู้รับการประเมินต้องส่งคืนแบบประเมินตามข้อ (1) ให้ผู้ประเมินภายใน 2 วัน นับตั้งแต่วันถัดจากวันที่ได้รับแบบประเมินจากผู้ประเมิน</p>	
<p>ลงนาม.....ผู้ประเมินชั้นต้น</p> <p>( )</p> <p>ตำแหน่ง:.....</p> <p>วันที่: .....</p>	<p>ลงนาม.....ผู้ประเมินชั้นถัดไป</p> <p>( )</p> <p>ตำแหน่ง:.....</p> <p>วันที่: .....</p>
<p>ผู้รับการประเมินลงนาม (และในกรณีที่ผู้รับการประเมินมีความเห็นไม่ตรงกับผู้ประเมินหรือมีความเห็นอื่นเพิ่มเติม) โปรดระบุด้วย</p>	
<p>ลงนาม.....ผู้รับการประเมิน</p>	
<p>( )</p>	
<p>ตำแหน่ง:.....</p>	
<p>วันที่: .....</p>	

## ทป.403

**แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับผลการปฏิบัติงานเฉพาะปี 2543**  
**(สำหรับปี 2544 จะใช้แบบประเมินผลฯที่มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน)**

ชื่อผู้รับการประเมิน:	รหัสพนักงาน:	
ตำแหน่ง:	ชั้น:	สังกัด:
ผู้ประเมินชั้นต้น:	วันที่ประเมิน:	
ตำแหน่ง:	ชั้น:	สังกัด:
ช่วงเวลาที่ประเมิน	ระหว่างวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ถึงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....	

**คำแนะนำในการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน**

1. โปรดประเมินส่วนที่หนึ่ง (ผลการปฏิบัติงาน) และส่วนที่สอง (คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน) ตามคำอธิบายระดับคะแนนการประเมิน ดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน	คำอธิบายระดับคะแนน
3	อยู่ในระดับเหนือค่าที่ยอมรับได้อย่างมั่นคงและชัดเจน
2	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และ ไม่ดีมีจุดบก
1	มีปัญหามากและต้องแก้ไขปรับปรุง

2. คำนวณค่าเฉลี่ยของคะแนน ทั้งในส่วนที่หนึ่งและในส่วนที่สอง และหาค่าคะแนนรวมตามสูตรที่ได้กำหนด
3. ลงนาม พร้อมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่ง วันที่ลงนาม ในส่วนท้ายของแบบประเมิน

คะแนนรวมผลการประเมิน	
คะแนนเฉลี่ยส่วนที่หนึ่ง X 0.7 + คะแนนเฉลี่ยส่วนที่สอง X 0.3 = ( ) X 0.7 + ( ) X 0.3 =	
(ยกมาจากหน้า 4) (ยกมาจากหน้า 10)	

- \* คำอธิบายระดับคะแนน โดยละเอียด แสดงไว้ในคำชี้แจงวิธีการกรอกแบบประเมินผลฯ ปี 2543  
 ในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่หนึ่ง: ผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 70)

- (1) โปรดทำเครื่องหมาย / ใน  ที่ผู้ประเมินตกลงร่วมกันว่าจะใช้ในการประเมินในแต่ละปัจจัย
- (2) เมื่อประเมินโดยเที่ยงธรรมแล้วว่าพนักงานควรได้คะแนนเท่าใดในแต่ละปัจจัย โปรดทำเครื่องหมาย / ใน  ที่ตรงกับคะแนนนั้น (ในกรณีที่การประเมินปัจจัยข้อใด ไม่ใช่ 2 คะแนน โปรดชี้แจงเหตุผลประกอบด้วย)

<p>1. คุณภาพของงาน</p> <p><b>ผลงานที่พิจารณา</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ผลงานได้รับการยอมรับจาก "ผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องของงานนั้น" (หมายถึงลูกค้าชั้นเดียว (Immediate Customers) มิใช่ลูกค้าที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่)</p> <p><input type="checkbox"/> การต้องหรือไม่ต้องนำงานนั้นมาทำใหม่</p> <p><input type="checkbox"/> การไม่ถูกทักท้วงจากการตรวจสอบกิจการภายใน</p> <p>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>			
<p><b>วิธีการทำงานเพื่อให้ได้คุณภาพงานที่ดี</b></p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง</p> <p><input type="checkbox"/> จัดหาข้อมูลที่เป็นในการปฏิบัติงานและใช้ข้อมูลเหล่านั้น</p> <p><input type="checkbox"/> ปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน</p> <p><input type="checkbox"/> ศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหา และดำเนินการ รวมทั้งร่วมแก้ไข</p> <p><input type="checkbox"/> เสนองานให้พิจารณาและร่วมทบทวนคุณภาพของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> มีความคิดริเริ่มในการทำงาน</p> <p>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>			
<p>คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้</p> <p>(ได้การประเมินไปไร่ 2 คะแนน โปรดชี้แจงด้านล่างนี้)</p>			
3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>คำชี้แจง :</p>			



<b>2. ปริมาณงาน</b> <b>ผลงานที่พิจารณา</b> <input checked="" type="checkbox"/> ปริมาณงานที่ทำสำเร็จและได้ผลตรงตามความต้องการในงานนั้น (งานที่ไม่สำเร็จไม่นับเพราะอยู่ในหัวข้อประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว) <b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ปริมาณตามที่ต้องการ</b> <input type="checkbox"/> ผลงานได้ในจำนวน หรือ อัตรา เดียวกันกับเพื่อนร่วมงานทั่วไประดับเดียวกัน <input type="checkbox"/> ไม่ปล่อยให้งานค้างค้ำ <b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>คะแนนผลการประเมินเบื้องต้น</b> (ถ้ากรประเมินให้มี 2 คะแนน โปรดแจ้ง ผลลงมือ)	<b>3 คะแนน</b> <input type="checkbox"/>	<b>2 คะแนน</b> <input type="checkbox"/>	<b>1 คะแนน</b> <input type="checkbox"/>
<b>คำชี้แจง :</b>   			

<p><b>3. ประสิทธิภาพในการทำงาน</b></p> <p><b>ผลงานที่พิจารณา</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ความสามารถที่จะผลิตผลงาที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากร ได้แก่ เวลาทั้งสิ้น (ไม่ใช่เฉพาะของผู้รับการประเมินเท่านั้น) วัสดุอุปกรณ์ ที่ผู้รับการประเมินใช้ ในการปฏิบัติงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ค่าใช้จ่ายต้นทุนค่าใช้จ่ายรวมและได้ผลงาทันเวลา</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง(โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>			
<p><b>วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด</b></p> <p><input type="checkbox"/> ผลิตผลงาได้ตรงตามเวลาที่กำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> ทำงานได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่สอดคล้องกับเพื่อนร่วมงาน โดยทั่วไป</p> <p><input type="checkbox"/> หากผลงานล่าช้ากว่าที่กำหนดต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชารอบรู้ทันเวลา</p> <p><input type="checkbox"/> ใช้เวลาของผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> ใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าเมื่อเทียบกับผลงา</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>			
คะแนนผลการประเมินเบื้องต้น	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน
(ได้แก่ ประเมินเป็น 2 คะแนน หรือ 1 คะแนนเต็ม)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
คำชี้แจง :			
คะแนนรวมจากผลการปฏิบัติงานในส่วนที่พึงคิด (คะแนนข้อ 1- ข้อ 2 + ข้อ 3)			
คะแนนเฉลี่ยจากผลการปฏิบัติงานในส่วนที่หนึ่ง คือ (คะแนนรวมในส่วนที่หนึ่ง) / 3			
			(หากคะแนนเฉลี่ยนี้ ไม่ผ่าน)

ส่วนที่สอง: คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยทั่วไป (น้ำหนักร้อยละ 30)

- (1) โปรดทำเครื่องหมาย / ใน  ที่ผู้ประเมินตกลงร่วมกันว่าจะใช้ในการประเมินในแต่ละปัจจัย
- (2) เมื่อประเมินโดยเที่ยงธรรมแล้วว่าคุณงานควรได้คะแนนเท่าใดในแต่ละปัจจัย โปรดทำเครื่องหมาย / ใน  ที่ตรงกับคะแนนนั้น (ในกรณีที่การประเมินปัจจัยข้อใด ไม่ใช่ 2 คะแนน โปรดชี้แจงเหตุผลประกอบด้วย)

<p>1. การร่วมมือทำงานเป็นทีม</p> <p><b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ร่วมแสดงความรู้และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับสมาชิกในทีม</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> คำนึงถึงประโยชน์ของทีมและส่วนรวมมากกว่าความต้องการส่วนบุคคล</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม</p> <p>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>			
<p>คะแนนผลการประเมินปัจจัยข้อนี้</p> <p>(จัดการประเมินให้เสร็จ 2 คะแนนไปครึ่งใบ)</p> <p>ทั้งหมด)</p>			
3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
คำชี้แจง :			

<p>2. ความทุ่มเทให้กับงาน</p> <p><b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> อุทิศตนในการปฏิบัติงาน</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> กระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้น</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับผลการประเมินปัจจัยอื่น</th> <th>3 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>1 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 คะแนน ไม่ใช่ 2 คะแนน โปรดชี้แจง</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>ตกลง</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				ระดับผลการประเมินปัจจัยอื่น	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	0 คะแนน ไม่ใช่ 2 คะแนน โปรดชี้แจง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ตกลง			
ระดับผลการประเมินปัจจัยอื่น	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน												
0 คะแนน ไม่ใช่ 2 คะแนน โปรดชี้แจง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
ตกลง															
คำชี้แจง :															

<p>3. ความรับผิดชอบต่องาน</p> <p><b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> รับผิดชอบในผลของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> แก้ไขและปรับปรุงหากมีข้อผิดพลาด</p> <p><input type="checkbox"/> เร่งรัดติดตามงาน</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> รับผิดชอบต่อหน้าที่/ส่วนงานมอบหมายพิเศษ เช่น เป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ เป็นวิทยากร ฯลฯ</p> <p>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>							
<table border="1"> <tr> <td>คะแนนผลการประเมินของวิธี (ใช้การประเมินไปไร่ ๒ คะแนน โปรดระบุ ในวงเล็บ)</td> <td>3 คะแนน <input type="checkbox"/></td> <td>2 คะแนน <input type="checkbox"/></td> <td>1 คะแนน <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>				คะแนนผลการประเมินของวิธี (ใช้การประเมินไปไร่ ๒ คะแนน โปรดระบุ ในวงเล็บ)	3 คะแนน <input type="checkbox"/>	2 คะแนน <input type="checkbox"/>	1 คะแนน <input type="checkbox"/>
คะแนนผลการประเมินของวิธี (ใช้การประเมินไปไร่ ๒ คะแนน โปรดระบุ ในวงเล็บ)	3 คะแนน <input type="checkbox"/>	2 คะแนน <input type="checkbox"/>	1 คะแนน <input type="checkbox"/>				
คำชี้แจง :							

<p><b>4. ความโปร่งใส ตรงไปตรงมา</b></p> <p><b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ของรพท.</p> <p><input type="checkbox"/> ปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ โปร่งใสและอธิบายได้</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> การกระทำและพฤติกรรมที่แสดงออกสอดคล้องกับคำพูด</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>			
<p>คะแนนผลการประเมินโดยข้อนี้</p> <p>(ถ้ากรประเมินไม่ใช่ 2 คะแนน โปรดชี้แจง</p> <p>(ขงลงวันที่)</p>	<p>3 คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>2 คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>1 คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p><b>คำชี้แจง :</b></p> <p> </p> <p> </p>			
<p><b>5. การพัฒนาความรู้ความสามารถ</b></p> <p><b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b></p> <p><input type="checkbox"/> หมั่นศึกษาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ถ่ายทอดความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>			
<p>คะแนนผลการประเมินโดยข้อนี้</p> <p>(ถ้ากรประเมินไม่ใช่ 2 คะแนน โปรดชี้แจง</p> <p>(ขงลงวันที่)</p>	<p>3 คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>2 คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>1 คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p><b>คำชี้แจง :</b></p> <p> </p> <p> </p>			

<p>6. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย</p> <p><b>พฤติกรรมที่พิจารณา</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ติดต่อสื่อสารด้วยเนื้อหาข้อมูลที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสมและต่อบุคคลที่เหมาะสม</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> สื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> รับฟังความเห็นของผู้อื่น</p> <p><input type="checkbox"/> กระตือรือร้นที่จะเปิด โอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น</p> <p><input type="checkbox"/> ยอมรับในสิ่งที่คนไม่รู้</p> <p><b>อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>คะแนนผลการปฏิบัติงานประจำปี</th> <th>3 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>1 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(ค่าเฉลี่ยรวมในปี 2 คะแนน โปรดแจ้ง ตกลงมี)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>				คะแนนผลการปฏิบัติงานประจำปี	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน	(ค่าเฉลี่ยรวมในปี 2 คะแนน โปรดแจ้ง ตกลงมี)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
คะแนนผลการปฏิบัติงานประจำปี	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน								
(ค่าเฉลี่ยรวมในปี 2 คะแนน โปรดแจ้ง ตกลงมี)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<p><b>คำชี้แจง :</b></p> <p> </p> <p> </p> <p> </p>											

7. คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอื่น ๆ  
 (ส่วนงานสามารถกำหนดปัจจัยเพิ่มเติมตามความเหมาะสม)  
 : ชื่อปัจจัย (โปรดระบุ) .....

อื่นๆ ตามที่ตกลง (โปรดระบุ)

มีส่วนร่วมในกิจกรรมของส่วนรวม

รายละเอียดการประเมินปัจจัยข้อนี้ (จัดกรประเมินเป็น 2 คะแนน โปรดชี้แจง เหตุผลด้วย)	3 คะแนน <input type="checkbox"/>	2 คะแนน <input type="checkbox"/>	1 คะแนน <input type="checkbox"/>
คำชี้แจง :			

คะแนนรวมจากคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในส่วนที่สองคือ (คะแนนข้อ ๖-๖๒+๖๓+๖๔+๖๕+๖๖+๖๗+ (ถ้ามี)) =	
คะแนนเฉลี่ยจากคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในส่วนที่สองคือ (คะแนนรวมในส่วนที่สอง) / จำนวนข้อที่ประเมิน =	
	(ขกคะแนนเฉลี่ยนี้ ไปหน้า 1)



ความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมินชั้นต้น	ความเห็นผู้ประเมินชั้นถัดไป
<p>(1) ผู้ประเมินชั้นต้นต้องส่งแบบประเมินที่กพบ.ของสายได้ให้ความเห็นชอบผลการประเมินแล้ว ให้ผู้รับการประเมินอ่านล่วงหน้า</p> <p>(2) ผู้รับการประเมินต้องส่งคืนแบบประเมินตามข้อ (1) ให้ผู้ประเมินภายใน 2 วัน นับตั้งแต่วันที่ถัดจากวันที่ได้รับแบบประเมินจากผู้ประเมิน</p>	
<p>ลงนาม.....ผู้ประเมินชั้นต้น</p> <p>( )</p> <p>ตำแหน่ง:.....</p> <p>วันที่: .....</p>	<p>ลงนาม.....ผู้ประเมินชั้นถัดไป</p> <p>( )</p> <p>ตำแหน่ง:.....</p> <p>วันที่: .....</p>
<p>ผู้รับการประเมินลงนาม และในกรณีที่ผู้รับการประเมินมีความเห็นไม่ตรงกับผู้ประเมินหรือมีความเห็นอื่นเพิ่มเติมไป:.....</p>	
<p>ลงนาม.....ผู้รับการประเมิน</p> <p>( )</p> <p>ตำแหน่ง:.....</p> <p>วันที่: .....</p>	

ซึ่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 แบบ จะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลโดยระบุชื่อ ตำแหน่ง สังกัด ชื่อผู้ประเมินชั้นต้น วันที่ประเมิน และช่วงเวลาประเมิน

ส่วนที่ 2 เป็นคำแนะนำในการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยสรุป

ส่วนที่ 3 เป็นปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยทั่วไป

ส่วนที่ 4 เป็นความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมินชั้นต้น และผู้ประเมินชั้นถัดไป

ส่วนที่ 5 เป็นส่วนที่ให้ผู้รับการประเมินลงนาม หรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในกรณีที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้ประเมิน

#### 1.2.4 การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดให้มีการจัดกลุ่มงานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 กลุ่ม ตามลักษณะงาน<sup>35</sup> ดังนี้

1. งานลักษณะวิชาการ (Technical) เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ และความคิดริเริ่มเป็นส่วนใหญ่ โดยต้องใช้ความรู้ในทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติงาน

2. งานลักษณะกึ่งวิชาการ/กึ่งปฏิบัติงาน (Semi Technical /Operation) เป็นงานที่มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้กว้าง ๆ หรือเป็นงานปฏิบัติการที่ซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยการพิจารณาและปรับใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานพอสมควร

3. งานลักษณะปฏิบัติการ (Operation) เป็นงานที่ต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ ซึ่งมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน หรือเป็นงานที่ต้องการการควบคุมดูแลจากผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

4. งานลักษณะบริการ (Service) เป็นงานการให้บริการหรืองานการอำนวยความสะดวกที่ใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ หรือเป็นงานที่ใช้ทักษะในระดับง่าย

<sup>35</sup> สำนักนโยบายและบริหารทรัพยากรบุคคล, คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพฯ : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543), หน้า 10. (อัคราเสนา)

คณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหารของส่วนงาน (กพบ.) จะเป็นผู้พิจารณากำหนด เกณฑ์หรือมาตรฐานของผลงานสำหรับงานแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการ Force เกรด อยู่ในกลุ่มเดียวกันและมีความยุติธรรมมากขึ้น โดยจะให้มาตรฐานในรูปของ คะแนนที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ดังตารางที่ 7 และ 8

ตารางที่ 5 คะแนนการประเมินสำหรับพนักงานในกลุ่มงานลักษณะวิชาการ ถึงวิชาการ/ กึ่งปฏิบัติการ และปฏิบัติการ

คะแนน	ลักษณะ
5	อยู่ในระดับที่ดีเลิศจนเป็นแบบอย่าง กล่าวคือ แสดงให้เห็นหรือปฏิบัติตามคุณลักษณะของปัจจัยนี้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา ผลงานหรือพฤติกรรมอยู่ในระดับดีเลิศ และสามารถรักษาระดับของผลงานไว้ได้ตลอดเวลา รวมทั้งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่องานจนยากที่จะหาผู้ทดแทนได้
4	อยู่ในระดับเหนือกว่าที่ยอมรับ ได้อย่างมากและชัดเจน กล่าวคือ แสดงให้เห็นหรือปฏิบัติตามคุณลักษณะของปัจจัยนี้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา ในทุกสถานการณ์ มีผลงานที่เด่นชัด คงเส้นคงวา
3 (ระดับมาตรฐาน)	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และไม่มีปัญหา กล่าวคือ แสดงให้เห็นหรือปฏิบัติตามคุณลักษณะของปัจจัยนี้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ส่วนมาก แต่ไม่ทุกสถานการณ์ ไม่มีปัญหามากนักเกี่ยวกับปัจจัยนี้ ผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้
2	มีสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงบ้าง กล่าวคือ แสดงให้เห็นหรือปฏิบัติตามคุณลักษณะของปัจจัยนี้อย่างมีประสิทธิภาพในบางสถานการณ์แต่ไม่แสดงให้เห็นหรือปฏิบัติตามคุณลักษณะนี้ในสถานการณ์อื่น ๆ ผลงานอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
1	มีปัญหา และต้องแก้ไขปรับปรุงมาก กล่าวคือ ไม่สามารถแสดงให้เห็นหรือปฏิบัติตามคุณลักษณะของปัจจัยนี้ พฤติกรรมหรือผลงานอยู่ในระดับต่ำกว่าที่จะยอมรับได้

ตารางที่ 6 คะแนนประเมินสำหรับพนักงานกลุ่มงานลักษณะบริการ

คะแนน	คำอธิบาย
3	อยู่ในระดับเหนือกว่าที่ยอมรับ ได้อย่างมากและชัดเจน กล่าวคือ แสดงให้เห็นหรือปฏิบัติตามคุณลักษณะของปัจจัยอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา คงเส้นคงวา เค้นขีดในทุกสถานการณ์
2 (ระดับมาตรฐาน)	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และไม่มีปัญหา กล่าวคือ แสดงให้เห็นหรือปฏิบัติตามคุณลักษณะของปัจจัยนี้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ส่วนมาก แต่ไม่ทุกสถานการณ์ ไม่มีปัญหามากนักเกี่ยวกับปัจจัยนี้
1	มีปัญหาและต้องแก้ไขปรับปรุง กล่าวคือ แสดงให้เห็นหรือปฏิบัติตามคุณลักษณะของปัจจัยนี้เป็นครั้งคราวในบางสถานการณ์ แต่ไม่แสดงให้เห็นหรือปฏิบัติตามคุณลักษณะนี้ในสถานการณ์อื่น ๆ

1.2.5 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย มี 2 ปัจจัยหลัก คือ

1. ผลการปฏิบัติงาน
2. คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป

ในแบบ ทบ.401 ทบ.402 และ ทบ.403 จะมีปัจจัยในการประเมินเหมือนกันทั้ง 2 ข้อ เพียงแต่รายละเอียดเพื่อประกอบการพิจารณาของแต่ละปัจจัยจะแตกต่างกันออกไปดังแสดงในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดปัจจัยทั้ง 2 ข้อนั้นถือว่าเป็นเกณฑ์พื้นฐานในการพิจารณาภาพรวมของการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป สำหรับการกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละปัจจัยหลักนั้นจะแตกต่างกันดังแสดงในตารางที่ 9 โดยธนาคารฯ ได้กำหนดปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยหลักแต่ละข้อ เพื่อให้ผู้ประเมินแต่ละหน่วยงานสามารถเลือกปัจจัยย่อยที่เหมาะสมมาใช้ในการประเมินในหน่วยงานของตนและสามารถกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยย่อย แตกต่างกันตามการแบ่งกลุ่มลักษณะงานแต่เมื่อรวมคะแนนแล้วจะต้องไม่เกินหรือน้อยกว่าคะแนนรวมที่กำหนดไว้ในแต่ละปัจจัยหลัก

ตารางที่ 7 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยหลัก

แบบฟอร์มประเมินผลฯ	ปัจจัยหลัก	น้ำหนักคะแนน
ทบ.401 (สำหรับผู้บริหารทีมขึ้นไป)	1. ผลการปฏิบัติงาน 2. คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป	60 40
ทบ.402 (สำหรับพนักงานระดับต่ำกว่า ผู้บริหารทีม) และ ทบ. 403 (สำหรับพนักงานระดับ 1 และ 2)	1. ผลการปฏิบัติงาน 2. คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป	70 30

### 1.2.6 เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อผู้ประเมินได้ประเมินครบทุกปัจจัยทั้งในส่วนที่หนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่วนที่สอง การประเมินคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแล้ว ผู้ประเมินจะรวบรวมคะแนนทุกปัจจัยการประเมินแล้วนำคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยแยกส่วนกันระหว่างส่วนที่หนึ่งกับส่วนที่สอง หลังจากนั้นจึงนำน้ำหนักที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วนมาคำนวณแล้วรวมคะแนนทั้งหมดเป็นคะแนนรวมที่ได้จากการประเมิน เช่น นาย ก เป็นผู้บริหารทีม ได้คะแนนประเมินในส่วนที่หนึ่ง คือ 14 คะแนน และส่วนที่สองคือ 39 คะแนน

คะแนนเฉลี่ย = คะแนนประเมินที่ได้/จำนวนข้อ

ดังนั้น คะแนนเฉลี่ยในส่วนที่หนึ่งของนาย ก =  $14/3 = 4.67$

คะแนนเฉลี่ยในส่วนที่สองของนาย ก =  $39/10 = 3.9$

คะแนนประเมินรวม = (คะแนนเฉลี่ยส่วนที่ 1 x สัดส่วนน้ำหนัก) + (คะแนนเฉลี่ยส่วนที่ 2 x สัดส่วนน้ำหนัก)

ดังนั้น คะแนนประเมินรวมของนาย ก =  $(4.67 \times 0.6) + (3.9 \times 0.4) = 2.8 + 1.56 = 4.36$

หลังจากได้ผลลัพธ์ในรูปของคะแนนแล้ว ก็จะมีการจัดเกรด (Grade) ตามระดับของคะแนน ซึ่งจะต้องนำวิธีการกำหนดสัดส่วนการกระจาย (Forced Distribution) มากำหนดสัดส่วนเพื่อจำแนกพนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผลการปฏิบัติงานดี (A+ และ A) ผลการปฏิบัติงานปานกลาง (B) และผู้ที่มีผลงานควรปรับปรุง (B- และ C) อย่างเป็นระบบ โดยกำหนดสัดส่วน (เปอร์เซ็นต์) พนักงานที่ได้รับการประเมินระดับ A+ A B B- และ C ในแต่ละส่วนงาน ซึ่งแยกพิจารณาสัดส่วนดังกล่าวออกตามกลุ่ม เช่น กลุ่มบริหารและกลุ่มต่ำกว่าผู้บริหาร หรือกลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานกึ่งวิชาการ และกลุ่มงานปฏิบัติการ โดยการกระจาย (Distribution) เช่นว่านี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารฯ ส่วนใหญ่มีแนวโน้มอยู่ในเกณฑ์ปานกลางถึงขั้นดี ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหาร (กพบ.) ของส่วนงานก็จะร่วมกันพิจารณาเกรดของพนักงานทุกคนในแต่ละส่วนงานเมื่อถึงฤดูกาลประเมิน

### 1.3 การแจ้งผลการปฏิบัติงาน

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปิด (Open Evaluation) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมมากขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินเป็นผู้บันทึกผลการปฏิบัติงานของตนเองลงในแบบฟอร์มที่เรียกว่า Fact Sheet แล้วส่งให้ ผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารเองก็จะต้องมีการบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานของลูกน้องเสมอเพื่อเป็นการ Cross Check และหลังจากที่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ทราบเป็นรายบุคคลโดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร และให้สิทธิผู้รับการประเมินให้ความเห็นแย้งผลการประเมินได้ หากผู้รับการประเมินยอมรับผลการประเมินก็ให้ลงนามรับทราบในแบบฟอร์ม ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (Multi Raters) เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและลดความลำเอียงที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมิน โดยกำหนดให้ผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็น ผู้ประเมินคนที่ 1 และผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปเป็นผู้ให้ความเห็นชอบและปรับมาตรฐานในการประเมินผลอีกครั้งหนึ่งในฐานะผู้ประเมินคนที่ 2

#### 1.4 การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

เมื่อการประเมินผลเสร็จสิ้นทุกขั้นตอนแล้ว ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

- เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ  
พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีเป็นเปอร์เซ็นต์ ตามผลการประเมินที่แต่ละคนได้รับ

- เพื่อการฝึกอบรม พัฒนา สลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน  
ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดให้หัวหน้าส่วนงานใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานก่อนที่จะโอนย้ายหรือพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ผู้นั้นมีข้อดีข้อเสียในจุดใด มีอะไรต้องอบรมเพิ่มเติมบ้าง โดยให้พิจารณาเป็นรายบุคคลและกำหนดวิธีการหรือแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

- เพื่อการแต่งตั้ง เลื่อนระดับ  
ธนาคารแห่งประเทศไทย จะมุ่งเน้นในเรื่องความรู้ความสามารถเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งบังคับบัญชา หรือการเลื่อนระดับเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นจึงจะใช้ข้อมูลจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาด้วย

## ส่วนที่ 2 การนำระบบประเมินผลไปใช้ในทางปฏิบัติ

### 1. วิธีการในการประเมินผล

ตารางที่ 8 แสดงเกี่ยวกับผู้ที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บังคับบัญชา	5	22.7
ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	2	9.1
อื่น ๆ คือ คณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหารของหน่วยงาน	15	68.2
รวม	22	100

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 68.2 มีมาตรฐานการปฏิบัติงานถูกกำหนดโดย คณะกรรมการพัฒนาบุคคลและบริหารของหน่วยงาน และร้อยละ 22.7 ที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นเอง นอกจากนี้ร้อยละ 9.1 มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน

ตารางที่ 9 แสดงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	จำนวน	ร้อยละ
เขียน	20	90.9
ไม่ได้เขียน	2	9.1
รวม	22	100

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 90.9 ได้เขียนมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และร้อยละ 9.1 ไม่ได้เขียนมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร



ตารางที่ 10 แสดงเครื่องมือที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การใช้เครื่องมือประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบแสดงลักษณะงาน	15	68.2
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน	17	77.3
3. แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน	22	100
4. ทะเบียนประวัติพนักงาน	15	68.2
5. การสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานของพนักงาน	22	100
6. เอกสารการบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงาน	16	72.7

จากตารางที่ 10 พบว่า เครื่องมือที่ผู้ประเมินใช้มากในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็น ร้อยละ 100 และการสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 100 เช่นกัน เครื่องมือที่ใช้มากเป็นลำดับถัดไปคือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และเอกสารการบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 77.3 และ 72.7 ตามลำดับ ซึ่งเอกสารการบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือ Fact Sheet นั้น ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดให้พนักงานเป็นผู้บันทึกเอง และส่งให้กับผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการ Cross Check อีกทางหนึ่ง

## 2. การแจ้งผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 11 แสดงการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ได้แจ้ง	22	100
ไม่ได้แจ้ง	0	0
รวม	22	100

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ประเมิน ร้อยละ 100 ได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบ เนื่องจากเป็นระเบียบวิธีที่ทางธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

ตารางที่ 12 แสดงวิธีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. วิธีชี้แจง-ชักจูง (Tell and Sell)	0	0
2. วิธีชี้แจง-รับฟัง (Tell and Listen)	20	91
3. วิธีแก้ปัญหา (Problem Solving)	1	4.5
4. อื่น ๆ คือ ใช้วิธีชี้แจงชักจูงประกอบกับวิธีชี้แจง-รับฟัง	1	4.5
รวม	22	100

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 91 จะแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบโดยใช้วิธีชี้แจง-รับฟัง ซึ่งเป็นวิธีที่ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบพร้อมกับถามคำถามและรับฟังความคิดเห็นของผู้รับการประเมินเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ร้อยละ 4.5 ใช้วิธีแก้ปัญหาและวิธีชี้แจงชักจูงประกอบกับวิธีชี้แจง-รับฟัง

### 3. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ตารางที่ 13 แสดงการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	จำนวน	ร้อยละ
1. เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	22	100
2. เพื่อพิจารณาการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง	6	27.3
3. เพื่อพิจารณาการลดตำแหน่ง	0	0
4. เพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม	18	81.8
5. เพื่อดูความสามารถของพนักงาน	15	68.2
6. เพื่อกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน	15	68.2
7. เพื่อประกอบการพิจารณาการเลิกจ้าง	0	0
8. เพื่อประกอบการวางแผนทดแทนและพัฒนาแนวอาชีพ	9	40.9
9. อื่น ๆ คือ เพื่อพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง	3	13.6

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 100 จะเน้นการนำเอาผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเป็นหลัก ร้อยละ 81.8 ใช้เพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม และร้อยละ 68.2 ใช้เพื่อดูความสามารถของพนักงานและเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

### ส่วนที่ 3 ความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมิน

#### 1. ความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมินในเรื่องหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 14 แสดงการรับรู้ของพนักงานว่ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับในองค์กร

การรับรู้ของพนักงานว่ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ	จำนวน	ร้อยละ
ทราบ	176	96.2
ไม่ทราบ	7	3.8
รวม	183	100

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้รับการประเมิน ร้อยละ 96.2 ทราบว่ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับในองค์กร แต่ร้อยละ 3.8 ไม่ทราบว่ามีผลการประเมินผลทุกระดับ

ตารางที่ 15 แสดงการรับรู้ของพนักงานถึงหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร

การรับรู้ในหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ทราบ	148	80.9
ไม่ทราบ	35	19.1
รวม	183	100

จากตารางที่ 15 พบว่าผู้รับการประเมินร้อยละ 80.9 ทราบถึงหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร และร้อยละ 19.1 ไม่ทราบถึงหลักการประเมินผลในองค์กร

ตารางที่ 16 แสดงความเข้าใจของพนักงานในเรื่องหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเข้าใจในหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรการควบคุมที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อควบคุมงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ	122	66.7
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน	126	68.9
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตัดสินใจทางการจัดการและบริหารงานบุคคล	84	45.9
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร	114	62.3
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นธรรม	88	48.1
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน	169	92.3
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง	120	65.6
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ	106	57.9
9. อื่น ๆ ได้แก่	16	8.7
- ผู้ประเมินมีทัศนคติที่แตกต่างกันต่อหลักการการประเมินผลขององค์กร		
- ใช้หลัก Goal Setting ซึ่งประเมินผลจาก output แต่พนักงานถูกควบคุมเข้มงวดใน process ทำให้เกิดความวิตกกังวลว่าจะไม่ได้ผลงานตามเป้าหมาย		

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 92.3 มีความเข้าใจว่าหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 68.9 เข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกคน และร้อยละ 66.7 เข้าใจว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรการควบคุมที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อควบคุมงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 17 แสดงความเข้าใจของพนักงานในเรื่องเกณฑ์การพิจารณาในการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเข้าใจในเรื่องเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ผลสำเร็จของงาน (Job Accomplishment)	172	94
2. พฤติกรรมในการทำงาน (Job Behaviour) เช่น ความร่วมมือ ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบในงาน การตรงต่อเวลา เคารพกฎระเบียบ และทัศนคติต่องาน เป็นต้น	176	96.2
3. ความรู้ในการทำงาน (Job Knowledge)	140	76.5
4. อื่น ๆ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประเมินบางคนใช้ลำดับอาวุโสเป็นเกณฑ์ในการประเมิน</li> <li>- ผู้ประเมินบางคนมีความพอใจส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน จึงป้อนงานให้มากทำให้มี ผลงานมากกว่าพนักงานคนอื่น จึงได้รับการประเมินสูงกว่ามาตรฐาน</li> </ul>	18	9.8

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 96.2 มีความเข้าใจว่าเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ร้อยละ 94 เข้าใจว่าเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลสำเร็จของงาน และร้อยละ 76.5 เข้าใจว่า คือ การประเมินความรู้ในการทำงาน

## 2. . ความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมินในเรื่องนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### ตารางที่ 18 แสดงความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องการนำเอาผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

การนำเอาผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	จำนวน	ร้อยละ
1. เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	178	97.3
2. เพื่อพิจารณาการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง	70	38.3
3. เพื่อพิจารณาการลดตำแหน่ง	6	3.3
4. เพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม	110	60.1
5. เพื่อดูความสามารถของพนักงาน	76	41.5
6. เพื่อกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน	68	37.2
7. เพื่อประกอบการพิจารณาการเลิกจ้าง	7	3.8
8. เพื่อประกอบการวางแผนทดแทนและพัฒนาแนวอาชีพ	94	51.4

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 97.3 ทราบว่าได้มีการนำเอาผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ร้อยละ 60.1 ทราบว่าผลการประเมินถูกนำไปใช้เพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับตารางที่ 15 ในด้านผู้ประเมิน ที่เน้นการนำเอาผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเป็นหลัก และร้อยละ 51.4 เพื่อประกอบการวางแผนทดแทนและพัฒนาแนวอาชีพ

### ตารางที่ 19 แสดงการรับรู้ของพนักงานในเรื่องการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

การรับรู้ในเรื่องการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ทราบ	168	91.8
ไม่ทราบ	15	8.2
รวม	183	100

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 91.8 ทราบว่ามีการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และร้อยละ 8.2 ไม่ทราบว่ามีการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

ตารางที่ 20 แสดงความถี่ของการที่พนักงานได้รับการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์  
ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การได้รับการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลฯ	จำนวน	ร้อยละ
ทุกครั้ง	118	64.5
ไม่ทุกครั้ง	65	35.5
รวม	183	100

จากตารางที่ 20 พบว่าผู้รับการประเมิน ร้อยละ 64.5 ได้รับการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง และร้อยละ 35.5 ไม่ได้รับการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง

ตารางที่ 21 แสดงการได้รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา

การได้รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
ได้รับแจ้ง	174	95.1
ไม่ได้รับแจ้ง	9	4.9
รวม	183	100

จากตารางที่ 21 พบว่าผู้รับการประเมิน ร้อยละ 95.1 ได้รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง และร้อยละ 4.9 ไม่ได้รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง

ตารางที่ 22 แสดงวิธีการที่พนักงานได้รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา

วิธีการที่พนักงานได้รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
1. วิธีชี้แจง-ชักจูง (Tell and Sell) คือ แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบโดยตรงและยื่นข้อในความเห็นของหัวหน้างานเป็นสำคัญ	96	52.5
2. วิธีชี้แจง-รับฟัง (Tell and Listen) คือ แจ้งผลการประเมินโดยบอกให้พนักงานทราบพร้อมกับคำถามและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน สรุปความเห็นต่าง ๆ จนเป็นที่พอใจของพนักงาน	126	68.9
3. วิธีแก้ปัญห (Problem Solving) คือ การที่หัวหน้างานกับพนักงานร่วมกันสรุปผลการทำงานที่ผ่านมา รวมทั้งเสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน แผนและเป้าหมายในการทำงานต่อไป	54	29.5

ตารางที่ 22 (ต่อ) แสดงวิธีการที่พนักงานได้รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา

วิธีการที่พนักงานได้รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
4. อื่น ๆ ได้แก่ - ได้รับแจ้งเฉพาะผลคะแนนโดยไม่ได้รับการเปิดโอกาสให้ซักถามหรือแสดงความเห็น - ให้อ่านผลการประเมินเอง และถูกซักถามจากผู้ประเมินในเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมเท่านั้น	8	4.4

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้รับการประเมินส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 68.9 ได้รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยวิธีชี้แจง-รับฟัง (Tell and Listen) ร้อยละ 52.2 มีความเห็นว่าได้รับแจ้งผลการประเมิน โดยวิธีชี้แจง-ชักจูง (Tell and Sell) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ โดยตรงและยื่นข้อคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ และร้อยละ 29.5 ได้รับแจ้งโดยวิธีแก้ปัญหา (Problem Solving)

ตารางที่ 23 แสดงการได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ถูกประเมินได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหลังการประเมินผล	จำนวน	ร้อยละ
ได้รับคำแนะนำ	81	44.3
ไม่ได้รับคำแนะนำ	102	55.7
รวม	183	100

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้รับการประเมิน ร้อยละ 55.7 ไม่ได้รับคำแนะนำถึงวิธีการปรับปรุงการทำงานจากผู้บังคับบัญชาหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน และร้อยละ 44.3 ได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหลังการการประเมิน



### 3. ความรู้ความเข้าใจของผู้รับการประเมินในเรื่องวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 24 แสดงการรับรู้ของพนักงานถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร

ผู้ถูกประเมินทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ทราบ	161	88.0
ไม่ทราบ	22	12.0
รวม	183	100

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้รับการประเมินร้อยละ 88.0 ทราบว่ามีมาตรฐานการปฏิบัติงานใช้ในองค์กร และร้อยละ 12 ไม่ทราบว่ามีมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 25 แสดงการรับรู้ของพนักงานถึงผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์กร

พนักงานทราบว่าใครเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ทราบ	92	50.3
ไม่ทราบ	91	49.7
รวม	183	100

จากตารางที่ 25 พบว่าผู้รับการประเมิน ร้อยละ 50.3 ทราบถึงผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์กร และร้อยละ 49.7 ไม่ทราบ โดยส่วนใหญ่ได้ให้เหตุผลไว้ว่า ไม่ทราบ เนื่องจากไม่ได้รับแจ้งจากผู้บังคับบัญชาหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 26 แสดงการเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

การเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	จำนวน	ร้อยละ
เขียน	114	62.3
ไม่ได้เขียน	69	37.7
รวม	183	100

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้รับการประเมิน ร้อยละ 62.3 รับรู้ว่ามีมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ถูกเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และร้อยละ 37.7 รับรู้ว่ามีมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ตารางที่ 27 แสดงความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องเครื่องมือที่ใช้ประกอบ  
การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความรู้ความเข้าใจในเรื่องเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบแสดงลักษณะงาน	114	62.3
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน	100	54.6
3. แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน	142	77.6
4. ทะเบียนประวัติของพนักงาน	52	28.4
5. การสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานของพนักงาน	128	69.9
6. เอกสารบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงาน	82	44.8
7. อื่น ๆ ได้แก่	20	10.9
- การสังเกตพฤติกรรมส่วนตัวในเวลาดำเนินงาน		
- การที่หัวหน้างานพิจารณาความดีความชอบ โดยเขียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนในแต่ละปี		
- การที่หัวหน้างานพิจารณาความดีความชอบ โดยใช้บรรทัดฐานของตนเป็นเครื่องมือประกอบการประเมินผล		

จากตารางที่ 27 พบว่า ผู้รับการประเมิน ทราบว่าเครื่องมือที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ใช้มากที่สุดคือ แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 77.6 การสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 69.9 และแบบแสดงลักษณะงานคิดเป็นร้อยละ 62.3 ซึ่งมีความสอดคล้องกับตารางที่ 12 โดยพบว่า เครื่องมือที่ผู้ประเมินใช้มากในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานของพนักงาน