

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

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

##### 2.1.1 ความหมาย

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

##### 2.1.2 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

###### 1. สำหรับองค์กร

1.1 เพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่การทำงานตามหลักการ (ค่านิยมของธนาคาร) 4 ประการ (SPAK) ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร (VISION) ที่จะทำให้ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทชั้นนำในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ควบคู่กับการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน โดย

1.1.1 ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation) ในความรับผิดชอบต่อเป้าหมายและผลงานของส่วนตัวพนักงานและองค์กรโดยรวม เพราะผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพื่อสนับสนุนความต้องการของพนักงานและองค์กรโดยรวม

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

1.1.3 เมื่อพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรโดยรวมแล้ว จะก่อให้เกิดการพัฒนาการทางทัศนคติของพนักงานให้มีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Accountability) เพิ่มขึ้น สร้างแรงจูงใจการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในอันที่จะเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ทั้งในส่วนบุคคลและองค์กรโดยรวม

1.1.4 เมื่อเกิดภาวะการณ์ตามข้อ 1.1.1 – 1.1.3 จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแบบ มั่นคงและยั่งยืน (Sustainability)

1.2 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

1.3 รู้จุดอ่อนจุดแข็งของพนักงานและองค์กร นำไปสู่แผนการพัฒนา

1.4 สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

## 2. สำหรับพนักงาน

2.1 รู้ทิศทาง / เป้าหมาย ความคาดหวังที่ชัดเจน

2.2 สามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับทิศทาง / เป้าหมายของธนาคาร

2.3 รับรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง นำไปสู่การพัฒนา

2.4 เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

### 2.1.3 หลักการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result – Based)

2. มุ่งเน้นให้มีการเชื่อมโยงการบริหารผลงานทั้งระบบ (บริหารคนและงาน) อย่างบูรณาการ โดยไม่แยกส่วนพิจารณาเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงอย่างเดียว

3. มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

4. กระบวนการมีส่วนร่วม (Participation) ในลักษณะของการสื่อสาร 2 ทาง โดยร่วมกันจัดทำเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานที่เป็นข้อตกลงร่วมกันที่ชัดเจนทั้งทีมงานและรายบุคคล ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของพนักงาน

#### 2.1.4 กระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

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

2. การติดตาม กำกับแนะนำ

2.1 การสอนงาน (Performance Coaching) เป็นเรื่องที่หัวหน้างานต้องดำเนินการ เพราะเป็นการชี้แนะให้พนักงานสามารถทำงานได้ตามที่กำหนดไว้

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

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

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

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

### 2.1.5 ปัจจัยที่ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติ

การกำหนดปัจจัยในการประเมินผลตามระบบใหม่ได้กำหนดเป้าหมายผลงานหลัก (Main Goals) จำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ

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

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

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

ตัวอย่าง 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

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

### การหาตัวเลขค่าเกณฑ์ ใช้วิธีเทียบบัญญัติไตรยางค์

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

### การคิดคะแนน

เรื่องนี้คะแนนเต็ม

20 คะแนน

ค่าเกณฑ์วัดอยู่ที่ระดับ 5 จะได้คะแนน

20 คะแนน

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

การคำนวณหาระดับค่าเกณฑ์วัดและคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของเป้าหมายรายคนและเป้าหมายเชิงพฤติกรรมก็คำนวณในทำนองเดียวกันนี้

### เครื่องมือในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

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

5.4 บันทึกที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเป้าหมายและมอบหมายพิเศษ

5.5 ข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็น

5 การนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารงาน

5.1 การพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน

5.2 การให้ผลตอบแทนหรือรางวัล

### การจัดทำบันทึกข้อตกลง และแผนปฏิบัติงานประจำปี

#### 1 ส่วนงานในสังกัดสำนักงานใหญ่

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

สำหรับหัวหน้าผู้ตรวจการ ให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้จัดการธนาคารในการมอบหมายภารกิจและกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนเกณฑ์ชี้วัดผลงานที่เหมาะสม โดยต้องเสมอแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้ผู้จัดการพิจารณาด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (เอกสารหมายเลข 1.1) มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ประเมิน โดยผู้จัดการธนาคาร

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 และพฤติ

กรรมเชิงบริหาร 30 คะแนน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกจะใช้คะแนนจากแผนปฏิบัติงานประจำปี ทั้ง 100 คะแนน

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

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

## 2 ส่วนงาน สำนักงานจังหวัด และส่วนงานในสังกัด

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

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

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

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

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้จัดการสาขา ใช้ส่วนนี้ถ่วงน้ำหนักเป็นร้อยละ 70 อีกร้อยละ 30 จะเป็นการประเมินพฤติกรรมเชิงบริหาร (เอกสารหมายเลข 2)

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

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

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

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

### 3 ตลาดกลางสินค้าเกษตร และอื่นๆ

3.1 ผู้จัดการตลาดกลาง ทำบันทึกข้อตกลงกับผู้อำนวยการสำนักงาน ช.ก.ส. จังหวัด ภายใต้กรอบแผนงาน ข้อตกลง และเกณฑ์วัดการดำเนินงานใน ข้อ 2.1 คะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยใช้แบบเช่นเดียวกับ ข้อ 2.1 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 ของผู้ช่วยผู้



จัดการตลาดกลาง 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 ทั้งนี้ให้จัดทำกับหัวหน้างานที่กำกับดูแลโดยตรง

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

4 การกระจายเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งเป็นรายไตรมาสหรือรายเดือน ใช้แบบแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาส เป็นเอกสารประกอบแบบแผนปฏิบัติงานประจำปี

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

6 ปัจจัยการประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน มีแนวทางในการกำหนดเป้าหมายเชิงพฤติกรรม โดยแบ่งเป็นกลุ่มทักษะ ดังนี้

6.1 พนักงานที่เป็นหัวหน้างาน มีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การควบคุมและติดตาม ภาวะผู้นำ การสื่อสาร เป็นต้น

6.2 พนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีทักษะที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้งานสำเร็จ เช่น ความมีน้ำใจ การประสานงาน การทำงานเป็นทีม ความชำนาญเกี่ยวกับงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ การให้บริการ เป็นต้น

#### การติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ให้หัวหน้างานทำหน้าที่ติดตาม กำกับ แนะนำ สอนงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่ได้จากการสังเกต บันทึก เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งผลกระทบต่อกระบวนการกิจของส่วนงาน เพื่อให้พนักงานในสังกัดสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาส รวมทั้งการบันทึกข้อสรุป พร้อมลงลายมือชื่อร่วมกันไว้ในแบบติดตาม กำกับ แนะนำ การปฏิบัติงานของพนักงานประจำไตรมาส (เอกสารหมายเลข 5) อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (เอกสารหมายเลข 6) ให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานสรุปผลการปฏิบัติงานของตนเองโดยใช้ข้อมูลจาก แผนปฏิบัติงานประจำปี แบบแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาสและแบบติดตาม กำกับ แนะนำ การปฏิบัติงานของพนักงานประจำ ไตรมาส เพื่อสรุปผลงานเปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์วัดของงาน และศึกษาระเบียบของตนเองลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 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 นำมาบันทึกลงในสมุดกรวบรวมคะแนนในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) ซึ่งธนาคารจะนำข้อมูลส่วนนี้ไปใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนประจำปีต่อไป

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

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

3.3 การส่งรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี

3.3.1 กรณีเป็นสาขาให้ส่งผ่าน ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดต้นสังกัด

3.3.2 กรณีเป็นส่วนงานระดับกองให้ส่งผ่าน ผู้อำนวยการฝ่ายต้นสังกัด

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

3.4 วิธีปฏิบัติกรณีพนักงานโยกย้ายส่วนงานระหว่างปีประเมิน

3.4.1 การจัดทำเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) ผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่โยกย้าย ทุกส่วนงานจัดทำเอกสารการประเมินผล โดยนำใช้ผลงานของพนักงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ในระยะเวลาที่พนักงานได้ปฏิบัติงานประจำส่วนงานนั้น

(2) นำเป้าหมายของพนักงานในช่วงเวลานั้น วางไว้ที่ ระดับ 5 แล้วปรับค่าเกณฑ์วัดในระดับอื่นลงตามสัดส่วน หรือตามความเหมาะสมและดำเนินการประเมินผลตามวิธีการคิดคะแนนตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

(3) จัดส่งเอกสารการประเมินให้ส่วนงานใหม่ของพนักงาน

3.4.2 การพิจารณาการสังกัด โควตาขั้นพิเศษของพนักงาน ให้พิจารณาจากระยะเวลาที่พนักงานผู้นั้นได้อยู่ปฏิบัติงานที่ส่วนงานนั้น เป็นระยะเวลาเกินกว่าครึ่งหนึ่งของปีประเมิน โดยการนับระยะเวลาปฏิบัติงานให้นับจากวันที่รายงานตัวของพนักงานตามหนังสือส่งตัว ซึ่งมีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

(1) กรณี พนักงานปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานเป็นระยะเวลาเท่ากัน ให้อยู่ในสังกัด โควตาขั้นพิเศษของส่วนงานที่พนักงานผู้นั้นอยู่ปฏิบัติงาน ณ วันสิ้นปีประเมิน

(2) กรณี พนักงานโยกย้ายมากกว่า 2 ส่วนงานในปีประเมินเดียวกัน ให้อยู่ในสังกัด โควตาขั้นพิเศษของส่วนงานที่พนักงานอยู่ปฏิบัติงานนานที่สุด

(3) ให้ส่วนงานที่พนักงานสังกัด โควตาขั้นพิเศษในปีประเมินเป็นผู้สรุปคะแนนประเมินผลตามแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

## 2.1.6 การนำผลการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้

### 1. การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ขั้นปกติ และ ขั้นพิเศษ ประจำปี

การดำเนินงานตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในระบบใหม่ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายซึ่งเป็นการตกลงร่วมกันในส่วนงาน สายงาน หรือแผนก ซึ่งอาจทำให้บางส่วนงาน สายงาน หรือแผนก มีคะแนนประเมินผลต่ำ หรือสูงกว่าส่วนงาน หรือ

แผนกอื่น อาจจะทำให้การเลื่อนเงินเดือน ขึ้นปกติ และ ขึ้นพิเศษ ประจำปี มีคะแนนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด หรืออาจมีการได้ขึ้นพิเศษกระจุกตัวในบางสายงานหรือแผนก จนทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม หรือเกิดปัญหาในการบริหารงานของส่วนงาน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ธนาคารจึงกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

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

1.2 การกระจายขึ้นพิเศษให้พนักงานในแต่ละส่วนงาน สายงาน หรือแผนก ให้เรียงลำดับจากคะแนนมากไปน้อยจนครบโควตาที่ได้รับ โดยไม่มีการข้ามลำดับในทุกตำแหน่ง ยกเว้นเป็นไปตามเงื่อนไขที่ธนาคารกำหนด หรือ งานนโยบาย หรือภารกิจพิเศษ ที่ธนาคารจะแจ้งให้ทราบเป็นปีๆ ไป

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

1. จำนวนเงินที่จัดสรรให้พนักงานรายคน พนักงานที่อยู่ในตำแหน่ง ระดับเดียวกันมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ใกล้เคียงกันและอยู่ในลำดับที่เดียวกัน ถึงแม้จะต่างสาขากันก็ควรได้รับการจัดสรรวงเงินใกล้เคียงกัน แต่หากเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น จนเป็นที่ยอมรับของส่วนงานควรจะได้รับ การจัดสรรวงเงินที่แตกต่างไปซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ “ หลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ”

2. สัดส่วนของพนักงาน ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนรอบพิเศษของสาขาที่มีคะแนนประเมินผลการดำเนินงานในระดับที่ดีกว่าต้องได้มากกว่าสาขาที่มีคะแนนประเมินผลต่ำกว่า

### การประเมินขีดความสามารถของพนักงาน

เนื่องจากทุกปีธนาคารได้ให้ส่วนงานจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อธนาคารจัดได้แปลไปเป็นคะแนนมาตรฐาน สำหรับใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลต่างๆ ต่อไปนั้น ในระบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ของแต่ละสายงาน อาจมีมาตรฐานแตกต่างกัน ไม่สามารถนำคะแนนที่ได้จากผลการปฏิบัติงานมาเรียงลำดับอย่างเหมาะสม ดังนั้น ธนาคารจึงขอให้ผู้บังคับบัญชาส่วนงานจัดลำดับพนักงานแต่ละสายงานจากการประเมินขีดความสามารถของพนักงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยการประเมิน ที่สื่อถึงคุณสมบัติหรือขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งของพนักงานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ทักษะในการทำงาน มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน เรียงลำดับพนักงานตามผลคะแนนที่ได้จากมากไปน้อย ไม่แยกสายงาน ลงใน เอกสารหมายเลข 8 ส่ง แผนกประเมินผล พร้อมกับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ภายในวันที่ 30 เมษายน ของทุกปี ซึ่งส่วนนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนเงินเดือนแต่อย่างใด 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 รวมทั้งพนักงานในสังกัด ให้กับ HRD – Coordinator ประจำส่วนงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหาร หัวหน้างาน และ พนักงานในทุกระดับ ต่อไป

2 การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานตาม ข้อ 4.1 และสามารถนำไปเป็นเป้าหมายรายคน และแผนงานรายบุคคลในปีบัญชีต่อไปได้

### การติดตาม แนะนำ และนิเทศงาน

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

ของพนักงาน โดยให้รวบรวมส่งผ่านผู้อำนวยการสำนักงาน ช.ก.ส. จังหวัด หรือ ผู้อำนวยการฝ่าย  
ต้นสังกัด

### 2.1.7 ปัญหาและอุปสรรคของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แผนประเมินผล วิชาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้สรุปปัญหาและ  
อุปสรรคในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ (รายงานการประชุม, พฤศจิกายน 2547)  
ไว้ดังนี้

#### 1. ปัญหาด้านกระบวนการ

##### 1.1 การกำหนดเป้าหมาย

1.1.1 การกำหนดเป้าหมายในแผนปฏิบัติงานประจำปีมีความล่าช้าเนื่องจากต้อง  
รองบประมาณและตัวชี้วัดการประเมินผลจากสำนักงานใหญ่

1.1.2 การกำหนดเป้าหมายไม่ได้คำนึงถึงความยากง่ายของงานที่ต้องปฏิบัติ  
บางสายงานมีปริมาณงานมากแต่ไม่สามารถนำมากำหนดเป้าหมายได้ทั้ง  
หมด และบางสายงานกำหนดเป้าหมายได้ยาก เช่น งานธุรการ

1.1.3 การกำหนดเป้าหมายไม่ได้ใช้หลักการมีส่วนร่วม มีการกำหนดเป้าหมาย  
โดยผู้บังคับบัญชา

##### 1.2 การติดตาม กำกับ แนะนำ

1.2.1 หัวหน้างาน ไม่ให้ความสำคัญกับการติดตาม กำกับและแนะนำ จึงไม่ได้  
จัดทำแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาสเนื่องจากอาจจะขาดความรู้ใน  
การติดตาม กำกับและแนะนำและคิดว่าเป็นการเพิ่มงานให้กับตนเองหรือ  
หัวหน้างานมีความเกรงใจ ไม่กล้าชี้แจงจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา

##### 1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3.1 การจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชา  
จะเป็นผู้ดำเนินการเอง

1.3.2 การประเมินพฤติกรรม ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินฝ่ายเดียว

1.3.3 พนักงาน ไม่ทราบคะแนนการประเมินผลเนื่องจากไม่ได้มีส่วนร่วมในการ  
จัดทำแผนปฏิบัติงานรายเดือน/รายไตรมาส และแบบประเมินผลการปฏิบัติ  
งานประจำปี และผู้บังคับบัญชาไม่แจ้งให้ทราบทำให้ไม่เข้าใจการจัด  
ลำดับคะแนนของแต่ละหน่วยงานที่จะนำไปจัดสรรเงินพิเศษ

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

เอกสารหมายเลข 1

ระดับ 12

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (พฤติกรรมเชิงบริหาร)

ประจำปี .....

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า (ระดับ 12)

ตอนที่ 1 : ประวัติผู้ถูกประเมิน												
ชื่อ .....												
ตำแหน่ง .....												
ตอนที่ 2 : งวดประเมิน .....												
(รวมคะแนน ..... คะแนน)												
โปรดทำเครื่องหมาย O ล้อมรอบคะแนนประเมินผลการประเมินที่เหมาะสมที่สุด												
รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน			ผลการประเมิน									
1. ปริมาณและคุณภาพงาน พิจารณาถึงปริมาณและผลงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความสมบูรณ์ครบถ้วน รวดเร็วทันเวลาที่กำหนดและเชื่อถือได้ ตลอดจนช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่และความรับผิดชอบงานของผอ. ฝ่ายได้เพียงใด			ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ ได้		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 และการควบคุมกำกับ ตรวจสอบงาน ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดเพียงใด			ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ ได้		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		เกือบใช้ ได้		ใช้ไม่ได้	
			20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0



รายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลการประเมิน									
	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ ได้		ใช้ไม่ได้	
4. ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงความสามารถในการคิดค้น หาแนวทาง เทคนิค หรือวิธีบริหารงาน ที่ประหยัด และสามารถนำมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ยิ่งขึ้น	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
5. การปกครองบังคับบัญชา พิจารณาถึงการบังคับบัญชา การบำรุง ขวัญกำลังใจ การสอนงาน และพัฒนาผู้ ใต้บังคับบัญชาให้มีขีดความสามารถ ทำงานที่สูงขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่ง ขึ้นเพียงใด	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
6. ความรอบรู้สันตจัจฉะงานในหน้าที่ พิจารณาถึงความรอบรู้ ความแม่นยำ ความเข้าใจในหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติ และ นโยบายธนาคารเพียงใด	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
7. การวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่ง พิจารณาถึงการวางตัวและความ ประพฤติที่เหมาะสมกับตำแหน่งและ หน้าที่	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 .....	ลงชื่อ .....									
(.....)	(.....)									
ตำแหน่ง .....	ตำแหน่ง .....									
วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....	วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....									
หมายเหตุ	1. การเลื่อนเงินเดือนขั้นพิเศษจะพิจารณาผลการดำเนินงานของส่วนงานประกอบ ดังนี้ 1.1 รอง ผอ.ฝ่าย พหุติกรรมเชิงบริหาร ร้อยละ 10 ผลการดำเนินงานส่วนงาน ร้อยละ 90 1.2 ผอ.กองหรือเทียบเท่า พหุติกรรมเชิงบริหาร ร้อยละ 20 ผลการดำเนินงานส่วนงาน ร้อยละ 80 2. ปัจจัยอื่นๆ ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดด้วย									

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

เอกสารหมายเลข 1.1

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ประจำปีบัญชี.....

จุดประสงค์ของงาน เป็นกลไกสำคัญของฝ่ายจัดการในการสื่อสาร และกระตุ้นแรงจูงใจให้ส่วนงานต่าง ๆ ดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน โครงการของธนาคาร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า ตลอดจนสามารถสนับสนุนให้กระบวนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและการพัฒนา นโยบายที่สำคัญเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์

ระดับของผลการปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี ที่ได้รับการอนุมัติ

ภารกิจหลัก ของทีมงาน	ตัวชี้วัดผลงาน	เป้าหมาย	ผล งาน	การประเมินของผู้บังคับบัญชา											คะแนน	
				ดีเกิน		ดีมาก		ดี		พอใช้		ปรับปรุง				
				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1. สื่อสารและ เผยแพร่ นโยบายของ ธนาคาร	ความดีในการ เข้าร่วมประชุม (20 คะแนน)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80														
2. กระตุ้น ให้ ส่วนงานคำ- เนิน การตาม แผน งาน	ความดีในการ ประชุมกับ สนง./สาขา (25 คะแนน)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80														
3. ตรวจสอบ รับฟัง ปัญหา อุปสรรคจาก ส่วนงาน	ความดีในการ ตรวจสอบและ รับฟังปัญหา (25 คะแนน)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80														
4. ปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบ หมายเป็น พิเศษ	ร้อยละของการ บรรลุตามเป้า หมายในงานที่ ได้รับ (15 คะแนน)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80														
5. ความพึง พอใจของ ส่วนงาน	ระดับความพึง พอใจของส่วน งาน (สนง.) (15 คะแนน)	ระดับความ พึงพอใจ ระดับ "ดี"														
รวมคะแนนทั้งหมด																

ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพื่อขอระดับและพัฒนาทีมงาน.....

ลงชื่อ.....

( )

ตำแหน่ง ผู้จัดการธนาคาร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
แบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (พฤติกรรมเชิงบริหาร)

เอกสารหมายเลข 2

ระดับ 9-10 สนจ.

ประจำปีบัญชี .....

แบบประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการสาขา  
และผู้จัดการตลาดกลางสินค้าเกษตร (นักบริหาร 9/10)

ตอนที่ 1 : รายละเอียดผู้ถูกประเมิน										
ชื่อ .....										
รหัสนประจำตัว .....										
ผู้จัดการ .....										
สังกัด สนจ. ....										
ตอนที่ 2 : งดประเมิน ที่ .....(รวมคะแนน ..... คะแนน)										
โปรดทำเครื่องหมาย O ส้อมรอบคะแนนประเมินผลการประเมินที่เหมาะสมที่สุด										
รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน			ผลการประเมิน							
1. การบริหารงาน พิจารณาความสามารถในการวางแผน การประสานงาน การจัดรูปแบบการจัด ระบบการทำงาน การมอบหมายงาน และการควบคุมกำกับงานสาขา งาน สกต. หรือตลาดกลางฯ	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	21.6	19.2	16.8	14.4	12.0	9.6	7.2	4.8	2.4
2. การปกครองบังคับบัญชา พิจารณาจาก ความสามารถในการดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชา ความเที่ยงธรรม ความสนใจในทุกข์สุข การรับฟังความ คิดเห็น ศิลปะการจูงใจ และบุคลิกส่วน ตัวที่น่าเชื่อถือ	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
3. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน พิจารณาจาก ความมุ่งมั่นในการทำงาน อย่างเต็มความสามารถ กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบต่อผลเสียที่อาจเกิด ขึ้น	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ ได้		ใช้ไม่ได้	
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0

All rights reserved

รายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลการประเมิน									
	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ ได้		ใช้ไม่ได้	
4. การบริหารทรัพย์สิน – ค่าใช้จ่าย พิจารณาจากการใช้ทรัพย์สินและค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณ เงินลงทุนในทรัพย์สินและงบประมาณ	10.0	9.0	8.0	7.0	6.0	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
5. การกำกับการดำเนินงานสาขา พิจารณาจากการกำกับการดำเนินงานของสาขาให้เป็นไปตามคำสั่งเจ้าวิธีปฏิบัติระเบียบและข้อบังคับของธนาคาร	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ ได้		ใช้ไม่ได้	
	6.0	5.4	4.8	4.2	3.6	3.0	2.4	1.8	1.2	0.6
6. การบริหารเงิน พิจารณาจากการสำรองเงินคงเหลือ การเก็บรักษาเงินสด ณ วันทำการ ดอกเบี้ยรับ การปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร ได้แก่ ขออนุมัติสำรองเงิน การเพิ่มวงเงินเบิกจ่าย การขอโอนเงิน และการรายงานตามระยะเวลา	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบใช้ ได้		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 ช.ก.ส. จังหวัด.....										
วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....										
หมายเหตุ 1. การเลื่อนเงินเดือนขึ้นพิเศษพิจารณาจากพฤติกรรมเงินบริหาร ร้อยละ 30 และผลการดำเนินงานส่วนงาน ร้อยละ 70										
2. ปัจจัยอื่นๆ ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดด้วย										

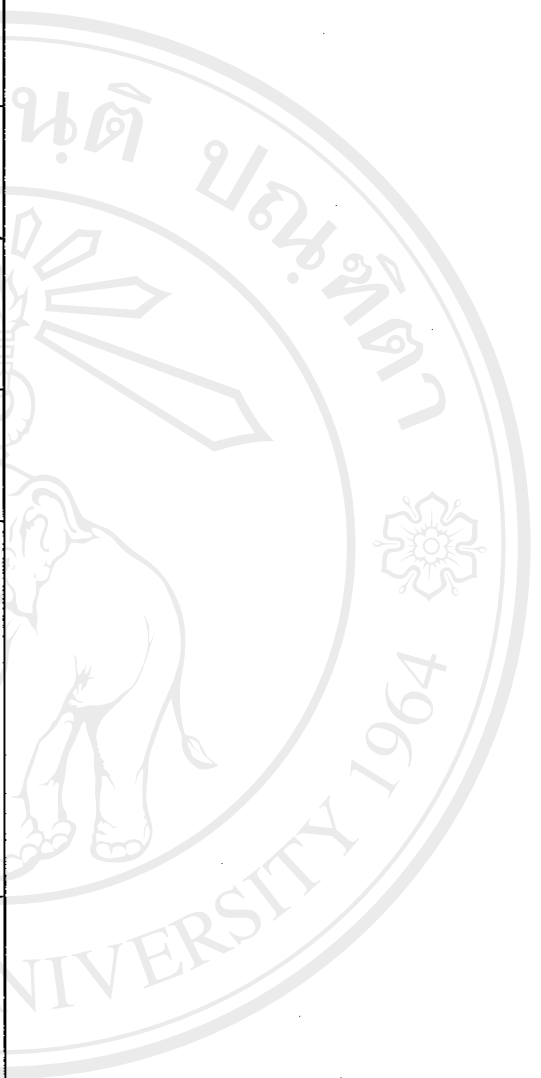
ตารางแสดงการจัดทำบันทึกข้อตกลง และแผนการปฏิบัติงานประจำปี PA1 และ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)

ตำแหน่ง	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)				การประเมินผลการปฏิบัติ (100 คะแนน)				หมายเหตุ (คะแนน)
	บันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินงาน (100 คะแนน)	PA1 (100 คะแนน)		บันทึก ข้อตกลง (ร้อยละ)	พฤติกรรม เชิงบริหาร (ร้อยละ)	PA1 (คะแนน)	การรักษา เวลา (คะแนน)		
		ทีม	รายคน					พฤติกรรม	
1. สนง.	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	

ตำแหน่ง	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)				การประเมินผลการปฏิบัติ (100 คะแนน)				หมายเหตุ (คะแนน)
	บันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินงาน (100 คะแนน)	PA1 (100 คะแนน)		บันทึก ข้อตกลง (ร้อยละ)	พฤติกรรม เชิงบริหาร (ร้อยละ)	PA1 (คะแนน)	การรักษา เวลา (คะแนน)		
		ทีม	รายงาน พฤติกรรม						
พนักงานธุรการ	-	←- ตัดส่วนตามความเหมาะสม →		-	-	95	5		
3. ตลาด	100	-	-	70	30	-	-		
กลาง	-	←- ตัดส่วนตามความเหมาะสม →		-	-	95	5		
	-	←- ตัดส่วนตามความเหมาะสม →		-	-	95	5		
พนักงานอื่น ๆ	-	←- ตัดส่วนตามความเหมาะสม →		-	-	95	5		

ลิขสิทธิ์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved



เอกสารหมายเลข 4

แผนปฏิบัติงานรายเดือน / รายไตรมาส

PA1.1



ลำดับ ที่	เป้าหมาย	รหัสประจำตัว ชื่อ ตำแหน่ง	หน่วย/สาขา/แผนก..... ตึก/กอง/สำนัก .....	สนง./ฝ่าย .....	ใช้สำหรับบันทึกเป้าหมายเชิงปริมาณและหรือเวลา ตาม PA 1 ที่ต้องการ กระจายเป้าหมายเป็นเดือน สำหรับใช้ประโยชน์ในกระบวนการ PMS ต่อไป										หมายเหตุ			
					แผนการปฏิบัติงานรายเดือนและผล													
					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

แผนปฏิบัติงานประจำปี .....

รหัสประจำตัว ชื่อ ตำแหน่ง	หน่วย/สายงาน/แผนก สาขา/กอง/สำนัก สภ./ฝ่าย	ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้บังคับบัญชา		วิธีวัดผล	ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ		
			เบื้องต้น	ส่วนงาน				
ลำดับ ที่	เป้าหมาย	1/ ตัวชี้วัด (ปริมาณ, คุณภาพ, เวลา)	2/ นำหนัก ความสำคัญ	ค่าเกณฑ์วัด				
				5	4	3	2	1
1.	ทีม 1.1 1.2							
2.	รายคน 2.1 2.2							
3.	พฤติกรรม 3.1 3.2							

1/ ระบุจำนวน ตัวเลข เดือน เป็นต้น  
2/ ได้คะแนนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย





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

รหัสประจำตัว ..... ชื่อ ..... ตำแหน่ง .....	หน่วย/สายงาน/แผนก ..... สาขา/กอง/สำนักงาน ..... สนจ./ฝ่าย .....	การติดตาม กำกับ แนะนำ การปฏิบัติงานของพนักงาน ต้อง ดำเนินการอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อติดตามความก้าวหน้า หน้าในงานและปัญหาอุปสรรคที่ต้องแก้ไข
ว.ค.ป. รายละเอียดการกำกับแนะนำ	สรุปความเห็นของพนักงานและผู้บังคับบัญชาที่กำกับแนะนำพร้อม ลายมือชื่อ	ความเห็นผู้บังคับบัญชาส่วนงาน





แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี.....

หน่วย/สายงาน/แผนก..... สาขา/กอง/สำนักงาน..... สนอ./ฝ่าย.....

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

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

- มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ไม่รวมคะแนนการรักษาเวลา ให้บันทึกในส้อมที่ (5) และ ส้อมที่ (7) ไม่ต้องบันทึกส้อมที่ (6)
- พนักงานตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (ระดับ 11) หัวหน้าแผนก (ระดับ 10) หรือเทียบเท่า คะแนนตามผลงานนี้มาจากแผนปฏิบัติงานประจำปี (PA1)
- พนักงานตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนักงาน ก.ศ.ศ. จังหวัด (ระดับ 12) ผู้จัดการสาขา (ระดับ 9-10) ผู้จัดการตลาดกลาง หรือ เทียบเท่าคะแนนตาม ผลงานนี้ นำมาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (พฤติกรรมเชิงบริหาร) ตามเอกสารหมายเลข 1 หรือ 2 เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิง ส่วนการ พิจารณารับพิเศษจะมี แบบพิมพ์ต่างหาก ซึ่งต้องรวมคะแนนผลการดำเนินงานของส่วนงานด้วย

ผู้จัดทำรายงาน.....ผู้บังคับบัญชาส่วนงาน  
(.....)

แบบสรุปผลการประเมินขีดความสามารถของพนักงาน ประจำปีบัญชี 25.....

สาขา/ กอง .....

สนง./ ฝ่าย .....

ลำดับที่	รหัสพนักงาน	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	คะแนนขีดความสามารถ	หมายเหตุ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved

ลงชื่อ ..... ผู้บังคับบัญชาส่วนงาน

(.....)

ตำแหน่ง .....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

## ตัวอย่าง

เอกสารหมายเลข 9

## กระดาดำทำการ แบบประเมินขีดความสามารถ

ลำดับที่	ปัจจัย รายชื่อ	ความ รับผิดชอบ	ริเริ่ม สร้างสรรค์	ภาวะ ผู้นำ	การ สื่อสาร	การ ประสาน งาน	การตัด สินใจ	ความ ใฝ่รู้	การ วิเคราะห์ และ สังเคราะห์ ข้อมูล	ความ สามารถ ในการ เปลี่ยนแปลง	การ สนอง ตอบต่อ ความ ต้องการ ของลูกค้า	คะแนน รวม 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  
(Performance Management System : PMS) เอกสารหมายเลข 10

ปีบัญชี .....

สายงาน / แผนก .....

สาขา / กอง / สำนักงาน .....

สนจ. / ฝ่าย .....

ขอความร่วมมือส่วนงาน โปรดทำเครื่องหมายลงในสครนย์ที่ตรงกับความเป็นจริง

ลำดับ ที่	ประเด็น / รายละเอียด	ดำเนินการ แล้ว	ดำเนินการ ไม่ครบถ้วน	ไม่ได้ ดำเนินการ	ทำชี้แจง / เหตุผล/ การประยุกต์ใช้ / อื่นๆ
1	<p><u>การซักซ้อมทำความเข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานระบบ PMS</u></p> <p>1.1 ส่วนงานประชุมซักซ้อมเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบ PMS</p> <p>1.2 ส่วนงานจัดประชุม เพื่อจัดทำแผนการเข้าสู่ระบบ PMS</p> <p>1.3 ส่วนงานประชุมชี้แจงนโยบาย กลยุทธ์หลัก และภารกิจของส่วนงาน</p>				
2	<p><u>การกำหนดเป้าหมาย</u></p> <p>2.1 ส่วนงานประชุม เพื่อกระจายเป้าหมายของส่วนงาน ไปสู่เป้าหมายของสายงาน และไปสู่เป้าหมายของพนักงานรายคน</p> <p>2.2 หัวหน้างานและพนักงาน ทราือและเห็นพ้องต้องกันเป้าหมาย</p> <p>2.3 พนักงานจัดทำ PA1 เสนอหัวหน้างานครบถ้วนทุกราย</p> <p>2.4 พนักงานนำ PA1 มากระจายเป็น PA1.1 ครบถ้วนทุกราย</p>				
3	<p><u>การติดตาม กำกับ แนะนำ</u></p> <p>3.1 หัวหน้างานสอนงานพนักงาน และบันทึกผลไว้ใน PA2 ครบถ้วนทุกครั้ง</p> <p>3.2 หัวหน้างานบันทึกพฤติกรรมที่มีผลกระทบต่องานของพนักงาน ลงใน PA2</p>				

ลำดับ ที่	ประเด็น / รายละเอียด	ดำเนินการ แล้ว	ดำเนินการ ไม่ครบถ้วน	ไม่ได้ ดำเนินการ	คำชี้แจง / เหตุผล/ การประยุกต์ใช้ / อื่นๆ
	3.3 หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ พนักงาน และบันทึกไว้ในแบบ PA2 ครบถ้วนทุกครั้ง 3.4 ส่วนงานนำข้อสรุปจาก PA2 มา ปรับปรุงเป้าหมายใน PA1				
4	<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b> 4.1 หัวหน้างานและพนักงานหารือร่วม กันถึงผลงานที่ปฏิบัติได้ เปรียบ เทียบกับ PA1 และ PA2 ของ พนักงาน พร้อมทั้งหาข้อสรุปในการ ปฏิบัติงาน 4.2 นำข้อสรุปที่ได้แปลงเป็นคะแนน และบันทึกลงใน PA3 4.3 สรุปพฤติกรรมตาม PA2 เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ลงใน PA3				
5	5.1 ส่วนงานวิเคราะห์งาน และผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละราย เปรียบเทียบเพื่อหาสิ่งที่พนักงาน ต้องพัฒนา 5.2 ส่วนงานดำเนินการวางแผนการ พัฒนาพนักงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยกำหนดไว้ใน PA1 ของ พนักงาน 5.3 กำหนดการพัฒนาพนักงานตามแผน ที่กำหนดไว้ 5.4 ประเมินผลการพัฒนาของพนักงาน และบันทึกไว้ในแฟ้มข้อมูลประจำ ตัวพนักงาน				

..... ผู้จัดทำรายงาน  
(.....)

..... ผู้บังคับบัญชาส่วนงาน  
(.....)

ตำแหน่ง .....

ตำแหน่ง .....

- หมายเหตุ**
1. รายงานครั้งแรกเฉพาะประเด็นที่ 1, 2 และ 3 ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2546
  2. รายงานครั้งต่อไป ทุกประเด็น ภายในวันที่ 30 เมษายน ของปีบัญชีถัดไป

## 2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

สมเกียรติ มาตยานุญ (2541) ทำการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ใช้วิธีประเมินผลตามมาตรฐานแบบถ่วงน้ำหนักและแบบเขียนคำบรรยาย โดยมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ และให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ และพัฒนาศักยภาพของพนักงานในอนาคต ในส่วนของปัญหาของระบบประเมินผลพบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการประเมินที่อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง และงานในบางลักษณะยังประเมินผลได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินโดยการให้คะแนนสูง ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินคือ การมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป

ชโลบล สุนันดา (2545) ทำการศึกษาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ พบว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่กำหนด โดยจะใช้หลักการประเมินผลแบบเปิด คือ ให้โอกาสผู้รับการประเมินแสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมินได้ และกำหนดให้มีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน โดยให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินเป็นลำดับแรก และรายงานต่อให้ผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไปเป็นผู้ประเมินในลำดับที่ 2 สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานพิจารณาจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน พฤติกรรมในการทำงาน และความรู้ในการทำงาน ทั้งนี้จะทำการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง และมีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการ



ประเมินทราบ สำหรับปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือพบว่า ปัญหาของผู้ประเมิน คือ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ ผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดแตกต่างกัน ในส่วนปัญหาของผู้รับการประเมิน คือ การไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับและผู้รับการประเมินไม่ทราบเป้าหมาย หรือ มาตรฐานการทำงานที่ถูกต้อง

ณัฐวดี มุขนาท (2549) ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคเหนือ ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นระบบประเมินผลแบบใหม่ที่ธนาคารนำมาใช้ ผลการศึกษาแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านหลักการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านกระบวนการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในหัวข้อต่อไปนี้ การปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงาน และองค์การ การสังเกต และการบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีการนำผลงานจริงที่ปฏิบัติได้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน และการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วยให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ด้านปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อการประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในหัวข้อธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน ด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานน้อย