



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ภาคผนวก ก

เอกสารหมายเลข 1

ระดับ 12

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (พฤติกรรมเชิงบริหาร)
ประจำปี

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า (ระดับ 12)

ตอนที่ 1 : ประวัติผู้ถูกประเมิน											
ชื่อ											
ตำแหน่ง											
ตอนที่ 2 : จวคประเมิน											
(รวมคะแนน คะแนน)											
โปรดทำเครื่องหมาย O ถูกรอบคะแนนประเมินผลการประเมินที่เหมาะสมที่สุด											
รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน											
ผลการประเมิน											
1. ปริมาณและคุณภาพงาน พิจารณาถึงปริมาณและผลงานที่ได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติมีความสมบูรณ์ ครบถ้วน รวดเร็วทันเวลาที่กำหนดและ เชื่อถือได้ ตลอดทั้งช่วยแบ่งเบา ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบงานของ ผอ. ฝ่ายได้เพียงใด	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบ ใช้ได้		ใช้ไม่ได้		
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0	
2. ความสามารถในการบริหาร พิจารณาถึงความสามารถในการวางแผน งาน การประสานงาน การจัดระบบและ ปรับปรุงงาน การมอบหมายงาน และการ ควบคุมกำกับ ตรวจสอบงาน ให้เป็นไป ตามนโยบายและเป้าหมายที่ธนาคาร กำหนดเพียงใด	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบ ใช้ได้		ใช้ไม่ได้		
	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0	
3. การตัดสินใจ พิจารณาถึงความสามารถในการวินิจฉัย ปัญหาและไหวพริบปฏิบัติตัดสินใจได้ อย่างถูกต้อง รอบคอบ และทันเหตุการณ์	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบ ใช้ได้		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		เกือบใช้ได้		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
	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบ ใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
5. การปกครองบังคับบัญชา พิจารณาถึงการบังคับบัญชา การบำรุง ขวัญกำลังใจ การสอนงาน และพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีขีดความสามารถ ทำงานที่สูงขึ้นและมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นเพียงใด	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบ ใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
6. ความรอบรู้สั่งหลักจรรยาบรรณในหน้าที่ 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
	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบ ใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
7. การวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่ง พิจารณาถึงการวางตัวและความ ประพฤติกี่เหมาะสมกับตำแหน่งและ หน้าที่	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
	ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบ ใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
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 พหุกิจกรรมเชิงบริหาร ร้อยละ 10 ผลการดำเนินงานส่วนงาน ร้อยละ 90 1.2 ผอ.กองหรือเทียบเท่า พหุกิจกรรมเชิงบริหาร ร้อยละ 20 ผลการดำเนินงานส่วนงาน ร้อยละ 80 2. ปัจจัยอื่นๆ ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดด้วย									

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

เอกสารหมายเลข 1.1

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ประจำปีบัญชี.....

จุดประสงค์ของงาน เป็นกลไกสำคัญของฝ่ายจัดการในการสื่อสาร และกระตุ้นแรงจูงใจให้ส่วนงานต่าง ๆ ดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน โครงการของธนาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า ตลอดจนสามารถสนับสนุนให้กระบวนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและการพัฒนา นโยบายที่สำคัญเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์

ระดับของผลการปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี ที่ได้รับการอนุมัติ

ภารกิจหลักของทีมงาน	ตัวชี้วัดผลงาน	เป้าหมาย	ผล งาน	การประเมินของผู้บังคับบัญชา										คะแนน		
				ดีเกิน		ดีมาก		ดี		พอใช้		ปรับปรุง				
				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1. สื่อสารและเผยแพร่ นโยบายของ ธนาคาร	ความดีในการ เข้าร่วมประชุม (20 คะแนน)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80														
2. กระตุ้น ให้ ส่วนงานค้ำ- 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 ที่ได้รับ มอบหมาย เป็นพิเศษ	ร้อยละของการ บรรลุตาม เป้าหมายใน งานที่ได้รับ (15 คะแนน)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80														
5. ความพึง พอใจของ ส่วนงาน	ระดับความพึง พอใจของส่วน งาน (สนง.) (15 คะแนน)	ระดับความ พึงพอใจ ระดับ "ดี"														
			รวมคะแนนทั้งหมด													

ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพื่อยกระดับและพัฒนาทีมงาน.....

ลงชื่อ.....

()

ตำแหน่ง ผู้จัดการธนาคาร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
 แบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (พฤติกรรมเชิงบริหาร)
 ประจำปีบัญชี

เอกสารหมายเลข 2
 ระดับ 9-10 สนง.

แบบประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการสาขา
 และผู้จัดการตลาดกลางสินค้าเกษตร (นักบริหาร 9/10)

ตอนที่ 1 : รายละเอียดผู้ถูกประเมิน													
ชื่อ						รหัสประจำตัว							
ผู้จัดการ						สังกัด สนง.							
ตอนที่ 2 : งดประเมิน ที่(รวมคะแนน คะแนน)													
โปรดทำเครื่องหมาย O ล้อมรอบคะแนนประเมินผลการประเมินที่เหมาะสมที่สุด													
รายการประเมินผลการปฏิบัติงาน				ผลการประเมิน									
1. การบริหารงาน พิจารณาความสามารถในการวางแผน การประสานงาน การจัดรูปแบบการ จัดระบบการทำงาน การมอบหมายงาน และการควบคุมกำกับงานสาขา งาน สกต. หรือตลาดกลางฯ				ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบ ใช้ได้		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 ผู้บังคับบัญชา ความเที่ยงธรรม ความ สนใจในทุกข์สุข การรับฟังความคิดเห็น ศิลปะการจูงใจ และบุคลิกส่วนตัวที่ น่าเชื่อถือ				ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบ ใช้ได้		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 กล้ารับผิดชอบต่อผลเสียที่อาจเกิดขึ้น				ดีเด่น		ดีมาก		ดี		เกือบ ใช้ได้		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		เกือบ ใช้ได้		ใช้ไม่ได้	
4. การบริหารทรัพย์สิน – ค่าใช้จ่าย พิจารณาจากการใช้ทรัพย์สินและค่าใช้จ่ายให้ เป็นไปตามงบประมาณ เงินลงทุนใน ทรัพย์สินและงบประมาณ	10.0	9.0	8.0	7.0	6.0	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
5. การกำกับการดำเนินงานสาขา พิจารณาจากการกำกับการดำเนินงานของ สาขาให้เป็นไปตามคำชี้แจงวิธีปฏิบัติ ระเบียบและข้อบังคับของธนาคาร	6.0	5.4	4.8	4.2	3.6	3.0	2.4	1.8	1.2	0.6
6. การบริหารเงิน พิจารณาจากการสำรองเงินคงเหลือ การเก็บ รักษาเงินสด ณ สิ้นวันทำการ ดอกเบี้ยรับ การปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร ได้แก่ ขออนุมัติสำรองเงิน การเพิ่มวงเงินเบิกจ่าย การขอ โอนเงิน และการรายงานตาม ระยะเวลา	20.0	18.0	16.0	14.0	12.0	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
ตอนที่ 5 : ผู้ประเมิน										
ความคิดเห็นเพิ่มเติม										
.....										
ลงชื่อ										
(.....)										
ผู้อำนวยการ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด.....										
วันที่ เดือน พ.ศ.										
หมายเหตุ	1. การเลื่อนเงินเดือนขั้นพิเศษพิจารณาจากพฤติกรรมเงินบริหาร ร้อยละ 30 และผลการดำเนินงานส่วนงาน ร้อยละ 70									
	2. ปัจจัยอื่นๆ ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดด้วย									

ตารางแสดงการจัดทำบันทึกข้อตกลง และแผนการปฏิบัติงานประจำปี PAI และ
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)

เอกสารหมายเลข 2.1

ตำแหน่ง	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)				การประเมินผลการปฏิบัติ (100 คะแนน)				หมายเหตุ (คะแนน)
	บันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินงาน (100 คะแนน)	PAI (100 คะแนน)		บันทึก ข้อตกลง (ร้อยละ)	พฤติกรรม เชิงบริหาร (ร้อยละ)	PAI (คะแนน)	การรักษา เวลา (คะแนน)		
		ทีม	รายคน					พฤติกรรม	
1. สนอ.	ผู้อำนวยฝ่าย	-	-	-	100	-	-	-	
	รองผู้อำนวยการฝ่าย	-	-	-	90	10	-	-	
	ผู้อำนวยการกอง	-	-	-	80	20	-	-	
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	← 80 →	→ 20		-	-	100	-	
	หัวหน้าแผนก	← 70 →	→ 30		-	-	100	-	
	พนักงานในสังกัดแผนก	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
	พนักงานธุรการ	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
2. สนอ.	ผู้อำนวยการสำนักงาน	-	-	-	80	20	-	-	
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน	← 80 →	→ 20		-	-	100	-	
	พนักงานประจำ สนอ.	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
	ผู้จัดการสาขา	-	-	-	70	30	-	-	
	ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
	หัวหน้าหน่วย หัวหน้าการเงิน	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
	พนักงานอื่นๆ	← สัดส่วนตามความเหมาะสม →			-	-	95	5	
ตำแหน่ง	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)				การประเมินผลการปฏิบัติ (100 คะแนน)				หมายเหตุ

	บันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินงาน (100 คะแนน)	PAI (100 คะแนน)			บันทึกข้อตกลง (ร้อยละ)	พฤติกรรม เชิงบริหาร (ร้อยละ)	PAI (คะแนน)	การรักษา เวลา (คะแนน)	(คะแนน)
		ทีม	รายคน	พฤติกรรม					
	พนักงานธุรการ	←	←	←	-	-	95	5	
3. ตุลาคม	ผู้จัดการ		-	-	70	30	-	-	
	ผู้ช่วยผู้จัดการ	←	←	←	-	-	95	5	
กลาง	หัวหน้าการเงิน	←	←	←	-	-	95	5	
	พนักงานอื่นๆ	←	←	←	-	-	95	5	

แผนปฏิบัติงานประจำปี

ลำดับ ที่	เป้าหมาย	1/ ด้วงจืด (ปริมาณ, คุณภาพ, เวลา)	2/ นำหนัก ความสำคัญ	ผู้ปฏิบัติงาน					วิธีคัดเลือก	ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ
				หน่วย/สาขา/แผนก.....		
1.	1.1 1.2	1/ ด้วงจืด (ปริมาณ, คุณภาพ, เวลา)	2/ นำหนัก ความสำคัญ	5	4	3	2	1		
2.	2.1 2.2									
3.	3.1 3.2									

1/ ระบุจำนวน ตัวเลข เดือน เป็นต้น
 2/ ใส่คะแนนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย



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 เพื่อติดตาม ความก้าวหน้าในงานและปัญหาอุปสรรคที่ต้องแก้ไข
ว.ด.ป. รายละเอียดการกำกับแนะนำ	รูปความเห็นของพนักงานและผู้บังคับบัญชาที่กำกับแนะนำพร้อม ดायมีชื่อ	ความเห็นผู้บังคับบัญชาส่วนงาน

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี.....

หน่วย/สายงาน/แผนก..... สาขา/กอง/สำนักงาน..... สจจ./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 * พนักงานที่ตรงตำแหน่งกับบริหาร ตั้งแต่ ผู้จัดการสาขา (นักบริหาร 9) และ หัวหน้าแผนก (นักบริหาร 10) หรือเทียบเท่าขึ้นไป

1. มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ไม่รวมคะแนนการรักษาเวลา ให้บันทึกในสคปรที่ (5) และ สคปรที่ (7) ไม่ต้องบันทึกสคปรที่ (6)
2. พนักงานตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (ระดับ 11) หัวหน้าแผนก (ระดับ 10) หรือเทียบเท่า คะแนนตามผลงานนี้มาจากแผนปฏิบัติงานประจำปี (PA1)
3. พนักงานตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนักงาน (พดศ) กรรมการบริหาร (ระดับ 9-10) ผู้จัดการสาขา (ระดับ 9-10) ผู้จัดการตลาดกลาง หรือเทียบเท่าคะแนนตาม ผลงานนี้ นำมาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (พดศ) กรรมการบริหาร (ระดับ 9-10) กรรมการตลาดกลาง หรือพิจารณาขึ้นพิเศษจะมี แบบพิมพ์ต่างหาก ซึ่งต้องรวมคะแนนผลการดำเนินงานของส่วนงานด้วย

.....ผู้จัดทำรายงาน
(.....)

.....ผู้บังคับบัญชาส่วนงาน
(.....)

แบบสรุปผลการประเมินขีดความสามารถของพนักงาน ประจำปีบัญชี 25.....

สาขา/ กอง

สนจ./ ฝ่าย

ลำดับ ที่	รหัส พนักงาน	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	คะแนน ขีดความสามารถ	หมายเหตุ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright © by Chiang Mai University
 All rights reserved

ลงชื่อ ผู้บังคับบัญชาส่วนงาน

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่ เดือน พ.ศ.

ตัวอย่าง

เอกสารหมายเลข 9

กระดาศทำการ แบบประเมินขีดความสามารถ

ลำดับ ที่	ปัจจัย	ความ รับ ผิด ชอบ	วิธี สร้าง สรรค	ภาวะ ผู้นำ	การ สื่อสาร	การ ประสาน งาน	การตัด สินใจ	ความ ใฝ่ รู้	การ วิเคราะห์ และ สังเคราะห์ ข้อมูล	ความ สามารถ ในการ เปลี่ยน แปลง	การ สนอง ตอบ ต่อ 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 โปรดทำเครื่องหมายลงในสดมภ์ที่ตรงกับความเป็นจริง

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

	<p>3.3 หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน และบันทึกไว้ในแบบ PA2 ครบถ้วนทุกครั้ง</p> <p>3.4 ส่วนงานนำข้อสรุปจาก PA2 มาปรับปรุงเป้าหมายใน PA1</p>				
4	<p>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>4.1 หัวหน้างานและพนักงาน หรือร่วมกันถึงผลงานที่ปฏิบัติได้เปรียบเทียบกับ PA1 และ PA2 ของพนักงาน พร้อมทั้งหาข้อสรุปในการปฏิบัติงาน</p> <p>4.2 นำข้อสรุปที่ได้แปลงเป็นคะแนนและบันทึกลงใน PA3</p> <p>4.3 สรุปพฤติกรรมตาม PA2 เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ลงใน PA3</p>				
5	<p>5.1 ส่วนงานวิเคราะห์งาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละรายเปรียบเทียบกับหาสิ่งที่พนักงานต้องพัฒนา</p> <p>5.2 ส่วนงานดำเนินการวางแผนการพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยกำหนดไว้ใน PA1 ของพนักงาน</p> <p>5.3 กำหนดการพัฒนาพนักงานตามแผนที่กำหนดไว้</p> <p>5.4 ประเมินผลการพัฒนาของพนักงาน และบันทึกไว้ในแฟ้มข้อมูลประจำตัวพนักงาน</p>				

..... ผู้จัดทำรายงาน ผู้บังคับบัญชาส่วนงาน

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

ตำแหน่ง ตำแหน่ง

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

ภาคผนวก ข



ฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL CO-OPERATIVES
451 MIKHONGSAWAN ROAD, SANGHATSIK, 10300, THAILAND
TEL. 0 2261 1971, 0 2261 1928 FAX 0 2261 0142, 0 2260 6820 Website WWW.BAC.or.th

ที่ 1410/366/06

วันที่ 2 มิถุนายน 2549

เรื่อง การศึกษาวิจัย "ความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)"

เรียน คุณ นิตติภัท ติงเสียว

ตามที่ท่านได้ทำหนังสือถึงธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เมื่อ
วันที่ 29 พฤษภาคม 2549 เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลประกอบการศึกษาค้นคว้าในหัวข้อ
"ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลาง ต่อระบบการ
บริหารผลการปฏิบัติงาน Employees' Opinion of The Bank Agriculture and Agricultural
Cooperatives Middle Region Towards Performance Management System" นั้น

ธนาคารพิจารณาแล้วไม่ขัดข้อง และยินดีให้การสนับสนุนในเชิงข้อมูล ทั้งนี้ เมื่อ
ท่านได้ทำหนังสือขออนุญาตแล้ว ธนาคารขอความอนุเคราะห์จากท่านในการนำข้อมูลมาใช้ใน
การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่ธนาคารถือใช้อยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้นต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุรายุทธ ชัยช้วน)

ผู้อำนวยการกองสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์ ที่ว่าการแทน

ผู้จัดการ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

กองแผนงานทรัพยากรมนุษย์

โทร. 2466-7

มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1 สิงหาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน พนักงาน ธ.ก.ส.

ด้วยข้าพเจ้านายนิติวทย์ ต๊ะเสี้ยว นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งลงทะเบียนเรียนวิชาการค้นคว้าแบบอิสระ โดยได้เลือกศึกษาในหัวข้อ “ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคกลาง ต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน” และได้รับความเห็นชอบจากธนาคารแล้วตามหนังสือที่ 1410/36456 ลงวันที่ 2 มิถุนายน 2549

ข้าพเจ้าขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ข้อมูลจากแบบสอบถามของท่านจะถือเป็นความลับ โดยจะนำเฉพาะผลการศึกษาไปใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและโปรดส่งกลับภายในวันที่ 22 สิงหาคม 2549

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายนิติวทย์ ต๊ะเสี้ยว)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าคำตอบของท่าน

1. เพศ ()1. ชาย ()2. หญิง
2. สถานภาพ ()1. โสด ()2. สมรส
()3. หย่า/หม้าย
3. อายุ ()1. ต่ำกว่า 29 ปี ()2. 29 – 35 ปี
()3. 36 – 41 ปี ()4. 42 - 48 ปี
()5. 49 – 55 ปี ()6. ตั้งแต่ 55 ปี ขึ้นไป
4. วุฒิการศึกษาขั้นสูงสุด ()1. ปวส. - อนุปริญญา ()2.ปริญญาตรี
()3. ปริญญาโท
5. สังกัดฝ่าย ()1. ฝ่ายกิจการสาขา 5 ()2. ฝ่ายกิจการสาขา 6
6. ตำแหน่งงานปัจจุบัน ()1.พนักงานธุรการ 1-3 ()2. พนักงานธุรการ 4-7
()3.พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 ()4.พนักงานบัญชี/การเงิน 4-7
()5.พนักงานพัฒนาธุรกิจ 8-9 ()6.พนักงานบัญชี/การเงิน 8-9
()7. ผู้จัดการสาขา
7. อายุงาน ()1. 1 – 6 ปี ()2. 7 – 12 ปี
()3. 13 – 18 ปี ()4. 19 – 24 ปี
()5. 25 – 31 ปี ()6. มากกว่า 31 ปีขึ้นไป
8. เงินเดือน ()1. น้อยกว่า 10,000 บาท ()2. 10,000 – 20,000 บาท
()3. 20,001 – 30,000 บาท ()4. 30,001 – 40,000 บาท
()5. 40,001 – 50,000 บาท ()6. มากกว่า 50,001 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ต่อระบบ
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง เพื่อแสดงระดับความคิดเห็นที่ท่านมีต่อระบบการ
บริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ท่านมีความคิดเห็นต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อไปนี้ระดับใด

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ค่อนข้างเห็น ด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
1. ด้านหลักการ					
1. ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน					
2. ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหาร ผลงานทั้งระบบ					
3. ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการ การเรียนรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
4. ระบบ PMS เป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการการมี ส่วนร่วมของพนักงาน					
5. ระบบ PMS ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นระบบที่มี ประสิทธิภาพ					

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2. ด้านกระบวนการ					
2.1 การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน					
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของเป้าหมายมีความเหมาะสม					
2. มาตรฐานของการกำหนดเป้าหมายมีความเหมาะสม					
3. เกณฑ์การวัด(น้ำหนักคะแนน)มีความเหมาะสม					
4. พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง					
5. เปรียบเทียบมาตรฐานของการกำหนดเป้าหมายของแต่ละส่วนงานมีความเหมาะสม					
6. ช่วงรอบเวลาของการจัดทำแผนงาน(PA) มีความเหมาะสม					
7. การมี PA 1 ทำให้พนักงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อจัดทำแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน					
8. การปรับปรุงแผนงานสามารถทำได้หากไม่กระทบต่อแผนงานหลักของส่วนงานและองค์กร					
2.2 การติดตาม กำกับ แนะนำ					
1. เทคนิคและวิธีการสอนงานหลังเข้าสู่ระบบ PMS ทำให้ท่านเข้าใจการทำงานได้ดียิ่งขึ้น					
2. หัวหน้างานมีความเข้าใจ สามารถสอนงานและถ่ายทอดวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. หัวหน้างานใส่ใจและเปิดรับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่านเป็นอย่างดี					
4. หัวหน้างานมีการสังเกตและบันทึกการทำงานอย่างถูกต้องและเหมาะสมดีแล้ว					

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ค่อนข้าง เห็น ด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
5. การสังเกตและบันทึกการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้งานได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น					
6. หัวหน้างานมีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริงเป็นรอบๆ เพื่อติดตาม กำกับ แนะนำ พนักงาน					
7. หัวหน้างานมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานทั้งข้อมูลเชิงบวก และเชิงลบ					
8. ระบบ PMS ทำให้การสื่อสารในสำนักงานดีขึ้น เนื่องจากเป็นการสื่อสาร 2 ทาง					
9. ระบบ PMS ช่วยทำให้ท่านได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงานมากขึ้น					
2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
1. หัวหน้างาน ได้ส่งเสริมจุดเด่นของท่านในการปฏิบัติงาน					
2. มีการนำผลงานที่ปฏิบัติงานได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วแปลงค่าเป็นคะแนน					
3. หัวหน้างานมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ					
4. หัวหน้างานมีการเก็บข้อมูลอย่างถูกต้อง ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ					
5. ผลการประเมินมีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรง					

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2.4 การพัฒนาขีดความสามารถ					
1. ท่านยินดีที่จะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ในการ ปฏิบัติงาน					
2. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานช่วย ให้ท่านมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน มากขึ้น					
3. ระบบ PMS ช่วยให้ส่วนงานมีการวางแผนการ อบรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถพนักงานให้ ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของส่วนงานด้วย					
3. งานปัจจัยที่ใช้ในการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน					
1. ธนาคารกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ประเภท คือ เป้าหมายทีมงาน เป้าหมายรายคน และเป้าหมาย เชิงพฤติกรรม เหมาะสมดีแล้ว					
2. ท่านเห็นด้วยกับเป้าหมายทีมงานที่ท่านได้รับ					
3. ท่านเห็นด้วยกับเป้าหมายรายคนที่ท่านได้รับ					
4. ท่านเห็นด้วยกับเป้าหมายเชิงพฤติกรรมที่ท่าน ได้รับ					
5. การประเมินเป้าหมายเชิงพฤติกรรมควรให้ เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินด้วย					
6. ท่านเห็นด้วยกับการไม่นำคะแนนวันลามาใช้ ในการประเมินผล					

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4. ด้านการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้					
1. ธนาคารนำผลการประเมินไปปรับขึ้น เงินเดือนรอบที่ 2					
2. ท่านเห็นด้วยกับการยกเลิกการให้ขั้นพิเศษไม่ เกิน 3 ครั้งติดต่อกัน					
3. ธนาคารนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อน ตำแหน่ง					
4. ธนาคารนำผลการประเมินไปใช้ในการโยกย้าย					
5. ธนาคารนำผลการประเมินไปพัฒนาขีด ความสามารถพนักงาน					
6. ระบบ PMS สามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่การ บริหารงานบุคคลได้จริง					
7. ระบบ PMS ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูก ประเมิน					
8. ระบบ PMS ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานใน ส่วนงานดีขึ้น					

5. ด้านปัญหา/อุปสรรค ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน						
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลไม่ชัดเจนหรือมากเกินไป						
2. มาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดไว้ไม่เหมาะสม						
3. พนักงานมักจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองไว้ต่ำเกินไป						
4. แบบพิมพ์ที่ใช้ในการประเมินผลไม่เหมาะสม						
5. ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาจิต ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่						
6. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบ PMS น้อย						
7. ระบบ PMS ไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน						
8. ระบบ PMS ก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงาน มากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง พนักงานและธนาคาร						
9. ระบบ PMS ก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงาน มากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา						
10. ระบบ PMS ก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงาน มากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง ผู้ร่วมงานเสมอ						

ส่วนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
ต่อระบบการบริหาร

ผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS)

ปัญหาที่พบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายนิติวิทย์ ต๊ะเสี้ยว
วัน เดือน ปี เกิด	14 พฤษภาคม 2521
ประวัติการศึกษา	สำเร็จการศึกษาปริญญาบัญชีบัณฑิต (มหาวิทยาลัยพายัพ)
ประสบการณ์ในการทำงาน	<p>ปี พ.ศ. 2545 – 2546 พนักงานบัญชีต้นทุน บริษัทไทยพอร์ท เทอร์รี่-อินดัสตรี จำกัด</p> <p>ปี พ.ศ. 2546 หัวหน้าคลังวัตถุดิบ บริษัท ผึ้งน้อย เบเกอรี่ จำกัด</p> <p>ปี พ.ศ. 2547 ผู้ช่วยที่ปรึกษาทางบัญชี/การเงิน/ภาษีอากร/วางระบบบัญชี บริษัท สำนักงานบัญชี ชัยพัฒน์ จำกัด</p> <p>ปี พ.ศ. 2549 – ปัจจุบัน ผู้ช่วยที่ปรึกษาทางบัญชี/การเงิน/ภาษีอากร/วางระบบบัญชี/สอบบัญชี ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซี.พี.เอ. โพร ออดิท เฟิร์ม</p>