การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ
เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน
ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
KU-KM PMS WORKSHOP

โดยนายสิทธิพงษ์ เดชาอนันตพงษ์
บุคลากร ชำนาญการ
กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของ มก.

PLAN : PLANNING&AGREEMENT

KU-KM Care&Share

PLAN : PLANNING&AGREEMENT

KPIs Levels

Corporate KPIs

Department KPIs

Individual KPIs*

KU-KM Care&Share

PLAN : PLANNING&AGREEMENT

ขั้นตอนการทำ KPIs รายบุคคล

1 กำหนดภาระงานหลัก

2 กำหนดความสำเร็จที่คาดหวังจากภาระงานหลัก

3 กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (PIs)

4 คัดเลือกตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

5 กำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

6 กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

7 กระจายค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

KU-KM Care&Share

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ส่วนงานที่สังกัด (คณะ/สถาบัน/สำนัก)		หน่วยงานที่สังกัด	
ชื่อ-สกุล (ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ)		ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ	

ชื่อ-สกุล (ผู้รับมอบหมายงาน)		ตำแหน่ง ผู้รับมอบหมายงาน	

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

① ภาระงานหลัก	ความสำเร็จที่คาดหวังจากงานหลัก
รวมจำนวนข้อ	

- เน้นงานหลักของตำแหน่งงาน
- ขึ้นต้นด้วยคำกิริยา

PLAN : PLANNING&AGREEMENT

ตัวอย่างคำกิริยาที่ใช้แยกตามระดับตำแหน่งงาน สำหรับการกำหนดภาระงานหลัก

ตัวอย่างคำกิริยาที่ใช้ในการเขียนขอบเขตงาน

ระดับปฏิบัติการ	ระดับปฏิบัติการอาวุโส	ระดับหัวหน้างาน	ระดับบริหาร	ระดับบริหารระดับสูง
ปฏิบัติ	ตรวจสอบ	วิเคราะห์	วางแผน	บริหาร
จัดส่ง	เปรียบเทียบ	สังเคราะห์	กระตุ้น	กำหนด
ผลิต	ประสานงาน	ระบุ	พยากรณ์	กระตุ้น
รวบรวม	รวบรวม	ปรับปรุง	จูงใจ	อนุมัติ
รายงาน	ปฏิบัติ	รักษา	พิจารณา	บูรณาการ
จัดทำ	รายงาน	ติดตาม	ประเมินผล	กำกับดูแล
ติดตั้ง	วิเคราะห์	เสนอ	ให้คำปรึกษา	
ให้ข้อมูลเบื้องต้น		ออกแบบ	ติดตามดูแล	
ตอบข้อซักถามเบื้องต้น		ควบคุม	พัฒนา	
		มอบหมาย	ตัดสินใจ	
		สอนแนะ		
		แนะนำ		
		ประเมิน		
		ทบทวน		

KU-KM Care&Share Knowledge Management

Planning&Agreement Form
ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ส่วนงานที่สังกัด (คณะ/สถาบัน/สำนัก)	สำนักงานอธิการบดี	หน่วยงานที่สังกัด	กองการเจ้าหน้าที่
ชื่อ-สกุล (ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ)	XXXXXXXXXXXXXX	ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

ชื่อ-สกุล (ผู้รับมอบหมายงาน)	XXXXXXXXXXXXXXXX	ตำแหน่ง ผู้รับมอบหมายงาน	หัวหน้างานพัฒนาและฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

ตัวอย่าง 1

ภาระงานหลัก
1. ร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายและแผนงานของงานพัฒนาและฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานรวมของมหาวิทยาลัย
2. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดแผนงานฝึกอบรมประจำปี
3. ร่วมกับผู้บังคับบัญชานำเสนอแผนฝึกอบรมประจำปีเพื่อขออนุมัติงบประมาณการฝึกอบรมจากผู้บริหารระดับสูง
4. ควบคุมการพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อให้ระบบงานฯ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ร่วมกับผู้บังคับบัญชาวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ดำเนินการตามแผน และติดตามผลการพัฒนาบุคลากร

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ส่วนงานที่สังกัด (คณะ/สถาบัน/สำนัก)		หน่วยงานที่สังกัด	
ชื่อ-สกุล (ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ)		ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ	

ชื่อ-สกุล (ผู้รับมอบหมายงาน)		ตำแหน่ง ผู้รับมอบหมายงาน	

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

ภาระงานหลัก	ความสำเร็จที่คาดหวังจากงานหลัก ②
รวมจำนวนข้อ	

- ต้องมีทิศทางความสำเร็จ เช่น ถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ เรียบร้อย ทันเวลา เป็นไปตาม สอดคล้องกับ เป็นต้น

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ส่วนงานที่สังกัด (คณะ/สถาบัน/สำนัก)	สำนักงานอธิการบดี	หน่วยงานที่สังกัด	กองการเจ้าหน้าที่
ชื่อ-สกุล (ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ)	XXXXXXXXXXXXXX	ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

ชื่อ-สกุล (ผู้รับมอบหมายงาน)	XXXXXXXXXXXXXXX	ตำแหน่ง ผู้รับมอบหมายงาน	หัวหน้างานพัฒนาและฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

ตัวอย่าง 1

ภาระงานหลัก	ความสำเร็จที่คาดหวังจากงานหลัก
1. ร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายและแผนงานของงานพัฒนาและฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานรวมของมหาวิทยาลัย	แผนงานของงานพัฒนาและฝึกอบรมสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย
2. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดแผนงานฝึกอบรมประจำปี	แผนฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสมตรงกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
3. ร่วมกับผู้บังคับบัญชานำเสนอแผนฝึกอบรมประจำปีเพื่อขออนุมัติงบประมาณการฝึกอบรมจากผู้บริหารระดับสูง	ได้รับอนุมัติงบประมาณเพื่อจัดฝึกอบรมประจำปีตามแผน
4. ควบคุมการพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อให้ระบบงานฯ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	การพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ร่วมกับผู้บังคับบัญชาวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ดำเนินการตามแผน และติดตามผลการพัฒนาบุคลากร	แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ชัดเจน วัดผลได้
รวมจำนวนข้อ	

PLAN : PLANNING&AGREEMENT

ขั้นตอนการทำ KPIs รายบุคคล

1 กำหนดภาระงานหลัก

2 กำหนดความสำเร็จที่คาดหวังจากภาระงานหลัก

3 กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (PIs)

4 คัดเลือกตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

5 กำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

6 กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

7 กระจายค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

KU-KM Care&Share

ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับ PI และ KPI

PI = Performance Indicator

หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นๆได้ตามผลที่องค์กรคาดหวังหรือไม่

KPI = Key Performance Indicator

หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานหลักที่สำคัญมากที่สุดของตำแหน่งงานนั้นๆ ที่แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นๆประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

www.thaiskillplus.com

Thai Skill Plus HR Consulting & Training
Copyright2551@ThaiSkillPlus Co.,Ltd.

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ส่วนงานที่สังกัด (คณะ/สถาบัน/สำนัก)		หน่วยงานที่สังกัด	
ชื่อ-สกุล (ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ)		ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ	

ชื่อ-สกุล (ผู้รับมอบหมายงาน)		ตำแหน่ง ผู้รับมอบหมายงาน	

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

ภาระงานหลัก	ความสำเร็จที่คาดหวังจากงานหลัก	③ ตัวชี้วัดผลงาน : PIs	KPIs (✓2-5 ข้อ)

แนวคิดการกำหนด Performance Indicators

ด้านคุณภาพ (Quality)

- จำนวนคำชม
- จำนวนข้อร้องเรียน
- % ความพึงพอใจของลูกค้า
- จำนวนคำแนะนำที่นำไปปฏิบัติ

ด้านปริมาณ (Quantity)

- จำนวนที่ผลิตได้
- จำนวนครั้งที่ให้บริการ
- จำนวนโครงการที่เสร็จสิ้น
- ยอดขาย / กำไร

ด้านต้นทุน (Cost Effectiveness)

- จำนวนเงินที่ใช้ไปในโครงการ
- จำนวนเงินต้นทุนค่าล่วงเวลาที่จ่ายไป
- จำนวนเงินที่ใช้จ่ายเกินกว่างบประมาณ

ด้านเวลา (Timeless)

- ระยะเวลาที่ทำงานเสร็จ
- จำนวนงานที่เสร็จภายใน cycle time
- จำนวนงานที่ส่งภายในเวลาที่กำหนด
- จำนวนครั้งการทำงานให้สำเร็จตามแผน

www.thaiskillplus.com

Planning&Agreement Form
ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ส่วนงานที่สังกัด (คณะ/สถาบัน/สำนัก)	สำนักงานอธิการบดี	หน่วยงานที่สังกัด	กองการเจ้าหน้าที่
ชื่อ-สกุล (ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ)	XXXXXXXXXXXXX	ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

ชื่อ-สกุล (ผู้รับมอบหมายงาน)	XXXXXXXXXXXXXX	ตำแหน่ง ผู้รับมอบหมายงาน	หัวหน้างานพัฒนาและฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

ตัวอย่าง 1

ภาระงานหลัก	ความสำเร็จที่คาดหวังจากงานหลัก	ตัวชี้วัดผลงาน : PIs
1. ร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายและแผนงานของงานพัฒนาและฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานรวมของมหาวิทยาลัย	แผนงานของงานพัฒนาและฝึกอบรมสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	- ร้อยละความสำเร็จของแผนงานพัฒนาและฝึกอบรม
2. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดแผนงานฝึกอบรมประจำปี	แผนฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสมตรงกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	- ร้อยละความสำเร็จของแผนฝึกอบรมประจำปี
3. ร่วมกับผู้บังคับบัญชานำเสนอแผนฝึกอบรมประจำปีเพื่อขออนุมัติงบประมาณการฝึกอบรมจากผู้บริหารระดับสูง	ได้รับอนุมัติงบประมาณเพื่อจัดฝึกอบรมประจำปีตามแผน	- ร้อยละของจำนวนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติเพื่อจัดฝึกอบรมประจำปีตามแผน
4. ควบคุมการพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อให้ระบบงานฯ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	การพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	- จำนวนโครงการพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมที่ดำเนินการสำเร็จ
5. ร่วมกับผู้บังคับบัญชาวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ดำเนินการตามแผน และติดตามผลการพัฒนาบุคลากร	แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ชัดเจน วัดผลได้	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีแผนพัฒนารายบุคคล - ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล - ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานสูงขึ้น
รวมจำนวนข้อ		7 PIs

KPI ที่ดีมีลักษณะอย่างไร?

- เป็นรูปธรรมจับต้องได้ วัดผลงานได้อย่างชัดเจน
- ลดการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน

- สามารถเปรียบเทียบผลที่ได้กับเป้าหมายได้ง่าย
- ทำให้เกิดการยอมรับจากผู้ถูกประเมิน

KU-KM Care&Share

การคัดเลือก KPIs ของตำแหน่งงาน

www.thaiskillplus.com

Thai Skill Plus HR Consulting & Training
Copyright2551@ThaiSkillPlus Co.,Ltd.

วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ | ประเด็นยุทธศาสตร์ | ประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรประจำปี

กำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับชั้นบังคับบัญชาจากระดับองค์กร

Plan: Planning& Agreement

จัดทำแผนงานและข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล
1. ประชุมทีมงานและมอบหมายภาระงาน
2. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย)
3. แจ้งวิธีการประเมินสมรรถนะและระดับสมรรถนะที่คาดหวัง

Do : Monitoring& Coaching

กำกับติดตามและสอนงาน
1. ติดตามความคืบหน้าการปฏิบัติงานตามแผน และการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามแผน
2. สอนงาน ให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
3. ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้และพัฒนาผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา

Check : Appraisal &Feedback

ประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ
1. ประเมินผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
2. ประเมินผลสมรรถนะตามวิธีการขององค์กรกำหนด
3. แจ้งผลการประเมิน ชี้แจงผลการประเมิน พร้อมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งด้านจุดอ่อน จุดแข็ง และสิ่งที่ต้องพัฒนา เป็นรายบุคคล

Act : Development &Reward

การพัฒนาและการให้รางวัล
1. นำผลการประเมินมาเป็นแนวทางจัดทำแผนพัฒนาบุคคล (IDP)
2. นำผลการประเมินมาจัดเรียงลำดับ (Forced Ranking)
3. ให้รางวัลทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน (เลื่อนขั้น ขึ้นเงิน โบนัส ฯลฯ)

19

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2556 – 2565)

10-Years Strategic Plan of Kasetsart University (A.D. 2013 – 2022)

(ร่าง) แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในระยะ 4 ปี (ตั้งแต่ 23 กรกฎาคม 2558 – 22 กรกฎาคม 2562)
(ปรับบางการพัฒนาคณะ/ศูนย์ตามมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการประชุมครั้งที่ 11/2557 เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2557
และที่ประชุมคณะทำงานจัดทำร่างนโยบายการพัฒนาคณะ สถาบัน สำนัก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการประชุมครั้งที่ 16/2557 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2557)

นโยบายและมาตรการ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยฯ	ประเด็นยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย	ผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัย	ตัวชี้วัด ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	ข้อมูลพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2556	เป้าหมายตัวชี้วัด ปีงบฯ 2555	ปีงบฯ 2560	ปีงบฯ 2561	ปีงบฯ 2562	เกณฑ์ชุดคำถาม (ข้อที่)	ลงชุดคำถาม (ข้อที่)
1. ด้านการศึกษา										
จัดแผนกระบวนการจัดการเรียนการสอน รูปแบบการสอนที่การสอนให้มีประสิทธิภาพ	สร้างความเป็นเลิศของการเรียนการสอนบุกเบิกใหม่ ที่เน้นปัญญาวิชาและนักศึกษา สร้างความเป็นเลิศของหลักสูตรนักศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัย ที่ส่งเสริมนักศึกษาทุกระดับ และการปลูกฝังจรรยาบรรณให้นักศึกษาทั้งหมด ให้มีความเหมาะสม และมีคุณภาพ	ผลลัพธ์ : - นิสิตและบัณฑิตประสิทธิภาพ - หลักสูตรนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ - จำนวนตำรา สื่อการเรียนการสอน และห้องปฏิบัติการ ผลผลิต : - จำนวนนิสิตที่สำเร็จการศึกษาตามเกณฑ์ มาตรฐานของ สกอ. - นิสิตได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มเติมจากการศึกษาในห้องเรียน	1. จำนวนตำราหรือเอกสารที่นิสิตและบัณฑิตจบหลักสูตรจากคุณภาพ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	9	5	5	5	5	2	1,3,6
			2. จำนวนของห้องปฏิบัติการ การทดลองที่เพิ่มขึ้นใหม่ ในสาขาวิชาปฏิบัติการ	-	20	20	20	20	2	1,3
			3 จำนวนห้องปฏิบัติการ เพื่อรับรองการทดลองจากหน่วยงานภายนอก	-	2	-	-	-	3	1,3

20

คุณลักษณะที่ดีของ KPIs ต้อง "SMART"

S — Specific
ตัวชี้วัดที่เฉพาะเจาะจง (ตาม Job)

M — Measurable
วัดและประเมินได้ (กำหนดค่าเป็นตัวเลข จับต้องได้)

A — Achievable
มีแนวทางให้บรรลุผลสำเร็จได้ (Man, Money, Method, Materials)

R — Relevant
สนับสนุนกับเป้าหมายหลัก(สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร/หน่วยงาน)

T — Time bound
มีกรอบระยะเวลาที่ต้องการวัด

PLAN : PLANNING&AGREEMENT

ตำแหน่งงาน : เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

ตัวอย่าง 1

SMART KPIs

Specific	ร้อยละความสำเร็จของการจัดโครงการฝึกอบรมตามแผนงานประจำปี
Measurable	ร้อยละ 90 (ปี 2559 ปฏิบัติได้ ร้อยละ 85)
Achievable	- ปรับปรุงทักษะการวางแผนปฏิบัติงานจัดโครงการฝึกอบรม - จัดทำ Notification และ Checklist การจัดโครงการฝึกอบรม
Relevant	การทำงานด้านการจัดโครงการฝึกอบรมรวดเร็ว กระบวนการถูกต้อง ครบถ้วน สามารถจัดโครงการฝึกอบรมได้ตามแผนงานประจำปี
Time bound	ตั้งแต่เดือน มกราคม – ธันวาคม 2560

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ส่วนงานที่สังกัด (คณะ/สถาบัน/สำนัก)		หน่วยงานที่สังกัด	
ชื่อ-สกุล (ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ)		ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ	

ชื่อ-สกุล (ผู้รับมอบหมายงาน)		ตำแหน่ง ผู้รับมอบหมายงาน	

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

ภาระงานหลัก	ความสำเร็จที่คาดหวังจากงานหลัก	ตัวชี้วัดผลงาน : PIs	4 ✓ KPIs (3-5 ข้อ)
		รวมจำนวนข้อ	..... PIs	..... KPIs

- เลือก 3 – 5 ข้อ
- เลือกข้อที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และส่วนงานก่อน

Planning&Agreement Form
ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง 1

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ส่วนงานที่สังกัด (คณะ/สถาบัน/สำนัก)	สำนักงานอธิการบดี	หน่วยงานที่สังกัด	กองการเจ้าหน้าที่
ชื่อ-สกุล (ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ)	XXXXXXXXXXXXX	ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาผู้จัดทำ	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

ชื่อ-สกุล (ผู้รับมอบหมายงาน)	XXXXXXXXXXXXXX	ตำแหน่ง ผู้รับมอบหมายงาน	หัวหน้างานพัฒนาและฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

ภาระงานหลัก	ความสำเร็จที่คาดหวังจากงานหลัก	ตัวชี้วัดผลงาน : PIs	KPIs (✓ 3-5 ข้อ)
1. ร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายและแผนงานของงานพัฒนาและฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานรวมของมหาวิทยาลัย	แผนงานของงานพัฒนาและฝึกอบรมสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	- ร้อยละความสำเร็จของแผนงานพัฒนาและฝึกอบรม	✓
2. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดแผนงานฝึกอบรมประจำปี	แผนฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสมตรงกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	- ร้อยละความสำเร็จของแผนฝึกอบรมประจำปี	✓
3. ร่วมกับผู้บังคับบัญชานำเสนอแผนฝึกอบรมประจำปีเพื่อขออนุมัติงบประมาณการฝึกอบรมจากผู้บริหารระดับสูง	ได้รับอนุมัติงบประมาณเพื่อจัดฝึกอบรมประจำปีตามแผน	- ร้อยละของจำนวนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติเพื่อจัดฝึกอบรมประจำปีตามแผน	
4. ควบคุมการพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อให้ระบบงานฯ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	การพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	- จำนวนโครงการพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมที่ดำเนินการสำเร็จ	✓
5. ร่วมกับผู้บังคับบัญชาวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ดำเนินการตามแผน และติดตามผลการพัฒนาบุคลากร	แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ชัดเจน วัดผลได้	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีแผนพัฒนารายบุคคล - ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล - ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานสูงขึ้น	✓ ✓
	รวมจำนวนข้อ	.....7..... PIs	5 KPIs

Planning&Agreement Form
ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลการกำหนดน้ำหนักงาน ค่าเป้าหมาย และการกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน

No.	ตัวชี้วัดผลงานหลัก(KPIs)	น้ำหนัก	ข้อมูลในอดีต	ค่าเป้าหมาย	การกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน				
					5	4	3	2	
	รวมน้ำหนัก	100							

- เลือก 3 – 5 ข้อ
- เลือกข้อที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และส่วนงานก่อน

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง 1

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลการกำหนดน้ำหนักงาน ค่าเป้าหมาย และการกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน

No.	ตัวชี้วัดผลงานหลัก(KPIs)	น้ำหนัก	ข้อมูลในอดีต	ค่าเป้าหมาย	การกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน				
					5	4	3	2	
1	- ร้อยละความสำเร็จของแผนงานพัฒนาและฝึกอบรม								
2	- ร้อยละความสำเร็จของแผนฝึกอบรมประจำปี								
3	- จำนวนโครงการพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมที่ดำเนินการสำเร็จ								
4	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีแผนพัฒนารายบุคคล								
5	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล								
	รวมน้ำหนัก	100							

27

PLAN : PLANNING&AGREEMENT

ขั้นตอนการทำ KPIs รายบุคคล

1 กำหนดภาระงานหลัก

2 กำหนดความสำเร็จที่คาดหวังจากภาระงานหลัก

3 กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (PIs)

4 คัดเลือกตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

5 กำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

6 กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

7 กระจายค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

KU-KM Care&Share Knowledge Management

28

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลการกำหนดน้ำหนักงาน ค่าเป้าหมาย และการกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน

No.	ตัวชี้วัดผลงานหลัก(KPIs)	⑤ น้ำหนัก	ข้อมูลในอดีต	ค่าเป้าหมาย	การกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน				
					5	4	3	2	
	รวมน้ำหนัก	100							

- น้ำหนักของ KPIs ทุกตัวรวมกัน = 100
- น้ำหนัก KPIs แต่ละข้อไม่จำเป็นต้องเท่ากัน ขึ้นอยู่กับความสำคัญของ KPIs
- KPIs ที่ตอบโจทย์นโยบายองค์กรควรให้น้ำหนักมาก

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลการกำหนดน้ำหนักงาน ค่าเป้าหมาย และการกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน

ตัวอย่าง 1

No.	ตัวชี้วัดผลงานหลัก(KPIs)	น้ำหนัก	ข้อมูลในอดีต	ค่าเป้าหมาย	การกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน				
					5	4	3	2	
1	- ร้อยละความสำเร็จของแผนงานพัฒนาและฝึกอบรม	30							
2	- ร้อยละความสำเร็จของแผนฝึกอบรมประจำปี	15							
3	- จำนวนโครงการพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมที่ดำเนินการสำเร็จ	25							
4	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีแผนพัฒนารายบุคคล	10							
5	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล	20							
	รวมน้ำหนัก	100							

▯ เป้าหมาย (Target)

ที่มาของการกำหนดเป้าหมาย (Target Baseline)

เป็นการกำหนดผลลัพธ์เชิงปริมาณหรือสภาพการณ์ที่เป็นรูปธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น ทุกตัวชี้วัดจะต้องมีการระบุเป้าหมายหรือมาตรฐานเสมอ

ที่มาของการกำหนดเป้าหมายมี 4 แบบ คือ

1. กำหนดจากนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก (Policy)
2. นำผลงานในอดีตมากำหนดเป็นเป้าหมายในปีต่อไป (Past Performance Analysis หรือ History)
3. กำหนดจากการเปรียบเทียบกับที่อื่น (Benchmarking)
4. ประมาณการ (Forecast) เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลของปีถัดไป

www.thaiskillplus.com

Performance Planning Based KPIs

คณะ.....สำนัก.....สถาบัน.....

⑥

No.	ตำแหน่งงาน	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	น้ำหนัก	ข้อมูลในอดีต ปี 2559	ค่าเป้าหมาย ปี 2560	Performance Agreement การกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน 5	4	3	2	1

- การกำหนดค่าเป้าหมายมี 4 แบบ ได้แก่ Policy, History, Benchmark , Forecast
- ไม่จำเป็นต้องกำหนดค่าเป้าหมายให้เหมือนกันทุก KPIs

www.thaiskillplus.com

Performance Planning Based KPIs

คณะ.....สำนัก.....สถาบัน.....

No.	ตำแหน่งงาน	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	น้ำหนัก	ข้อมูลในอดีต ปี 2559	ค่าเป้าหมาย ปี 2560	Performance Agreement การกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน 5	4	3	2	1

-ใส่ข้อมูลในอดีตที่ทำได้ปี 2559
-ถ้าไม่มีการเก็บข้อมูล ใส่คำว่า N/A

www.thaiskillplus.com

Thai Skill Plus HR Consulting & Training
Copyright2551@ThaiSkillPlus Co.,Ltd.

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง 1

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลการกำหนดน้ำหนักงาน ค่าเป้าหมาย และการกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน

No.	ตัวชี้วัดผลงานหลัก(KPIs)	น้ำหนัก	ข้อมูลในอดีต	ค่าเป้าหมาย	การกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน 5	4	3	2	
1	- ร้อยละความสำเร็จของแผนงานพัฒนาและฝึกอบรม	30	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85					
2	- ร้อยละความสำเร็จของแผนฝึกอบรมประจำปี	15	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100					
3	- จำนวนโครงการพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมที่ดำเนินการสำเร็จ	25	0 โครงการ	1 โครงการ					
4	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีแผนพัฒนารายบุคคล	10	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80					
5	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล	20	ร้อยละ 50	ร้อยละ 65					
	รวมน้ำหนัก	100							

PLAN : PLANNING&AGREEMENT

ขั้นตอนการทำ KPIs รายบุคคล

1. กำหนดภาระงานหลัก
2. กำหนดความสำเร็จที่คาดหวังจากภาระงานหลัก
3. กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (PIs)
4. คัดเลือกตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)
5. กำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)
6. กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)
7. กระจายค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)

KU-KM Care&Share

วิธีการกระจายค่าเป้าหมายของ KPIs

แบ่งออกเป็น 5 วิธีการ ได้แก่

1. **Meet/Not Meet : Full/Zero**
2. **Relative : Set Target In Meet Target Level**
3. **Range : Set Score In Each Range**
4. **Regressive : Deduct From Maximum Score**
5. **Condition : Maximum Score + Condition**

www.thaiskillplus.com

Thai Skill Plus HR Consulting & Training
Copyright2551@ThaiSkillPlus Co.,Ltd.

Performance Planning Based KPIs

คณะ.....สำนัก.....สถาบัน.....

No.	ตำแหน่งงาน	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	น้ำหนัก	ข้อมูลในอดีต ปี 2559	ค่าเป้าหมาย ปี 2560	Performance Agreement การกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน				
						5	4		2	1

⑦

วิธีกระจายค่าเป้าหมายของ KPIs แบ่งออกเป็น 5 วิธีการ แตกต่างกันตามลักษณะของ KPIs

www.thaiskillplus.com

วิธีการกระจายค่าเป้าหมายของ KPIs

วิธีการที่ 1 แบบ Meet/Not Meet : Full/Zero

ใช้กับ KPIs ที่ต้องห้ามผิดพลาดเลย ถ้าผิดพลาดจะส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์การ และความเสียหายที่มีมูลค่ามหาศาล ระดับการประเมินคือทำได้ กับ ไม่ได้ คือ ระดับ 5 และ 1 เท่านั้น

KPIs	Target	5	4	3	2	1
1. จำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุจากการขับรถผู้บริหารระดับสูง	0 ครั้ง	0 ครั้ง	-	-	-	>0ครั้ง
2. จำนวนเงินที่ถูกเบี้ยปรับจากกรมสรรพากร	0 บาท	0 บาท	-	-	-	>0 บาท

www.thaiskillplus.com

วิธีการกระจายค่าเป้าหมายของ KPIs

วิธีการที่ 2 แบบ Relation : Set Standard in Meet Target Level

ค่า Target อยู่ที่ระดับที่ 3 (ดี/ตามมาตรฐาน) โดยกำหนดเป็นค่าใดค่าหนึ่ง หลังจากนั้นจึงกระจายค่าเป้าหมายในระดับ 4-5 และระดับ 1-2 ขึ้นอยู่กับว่ายิ่งมากยิ่งดีหรือยิ่งน้อยยิ่งดี

KPIs	Target	5	4	3	2	1
1. จำนวนครั้งการทำเอกสารการเบิกจ่ายผิดพลาด (อดีตทำผิด 5 ครั้งต่อเดือน)	2 ครั้ง	0 ครั้ง	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	>3 ครั้ง
2. เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายที่ลดลง	5%	>6%	6%	5%	4%	<4%

www.thaiskillplus.com

วิธีการกระจายค่าเป้าหมายของ KPIs

วิธีการที่ 3 แบบ Range หรือ "ช่วง" : Set Score In Each Range

ค่า Target อยู่ที่ระดับที่ 3 (ดี/ตามมาตรฐาน) โดยกำหนดเป็นค่าเป็นช่วง หลังจากนั้นจึงกระจายค่าเป้าหมายใน ระดับ 4-5 และระดับ 1-2 ขึ้นอยู่กับว่ายิ่งมากยิ่งดีหรือยิ่งน้อยยิ่งดี

KPIs	Target	5	4	3	2	1
1. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน	6 ครั้ง	0-1 ครั้ง	2-4 ครั้ง	5-6 ครั้ง	7-9 ครั้ง	>9 ครั้ง
2. เปอร์เซ็นต์การความสำเร็จของแผนฝึกอบรมประจำปี	90%	100%	96-99%	90-95%	85-89%	<85%

www.thaiskillplus.com

วิธีการกระจายค่าเป้าหมายของ KPIs

วิธีการที่ 4 แบบ Regression หรือ ถดถอย - Deduct From Maximum Score

ให้คะแนนเต็มไว้ก่อน แล้วจึงให้คะแนนลดลงในระดับถัดไป ใช้สำหรับกรณีที่ Target เป็น Maximum แล้ว

KPIs	Target	5	4	3	2	1
1. จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสารการขาย (อดีตทำได้ 5 ครั้งต่อปี)	0 ครั้งต่อปี	0 ครั้งต่อปี	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	>3 ครั้ง
2. จำนวนครั้งการจ่ายค่าตอบแทนล่าช้า (อดีตทำได้ 1 ครั้งต่อปี)	0 ครั้งต่อปี	0 ครั้งต่อปี	-	1 ครั้ง	-	>1 ครั้ง

หมายเหตุ: Target ที่กระจายในระดับที่ 3 จะต้องดีกว่าหรือเท่ากับค่าที่ทำได้ในอดีต

www.thaiskillplus.com

วิธีการกระจายค่าเป้าหมายของ KPIs

วิธีการที่ 5 แบบ Condition หรือ เงื่อนไข – Maximum Score + Condition

ให้คะแนนเต็มพร้อมกับเงื่อนไขอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น การถ่ายทอดความรู้ การทำคู่มือ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (KM or Improvement) เป็นต้น ใช้สำหรับกรณีที่ Target ในอดีตเป็น Maximum

KPIs	Target	5	4	3	2	1
1. จำนวนครั้งที่เบิกจ่ายสวัสดิการจากประกันสังคมผิดพลาด (อดีตทำได้ 0 ครั้งต่อปี)	0 ครั้งต่อปี + คู่มือ	0 ครั้งต่อปี + คู่มือ	-	0 ครั้งต่อปี	1 ครั้งต่อปี	> 1 ครั้งต่อปี
2. จำนวนครั้งที่ส่งเรื่องสมัครกองทุนสำรองเลี้ยงชีพล่าช้า (อดีตทำได้ 0 ครั้งต่อปี)	0 ครั้งต่อปี + การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	0 ครั้งต่อปี + การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	-	0 ครั้งต่อปี	1 ครั้งต่อปี	> 1 ครั้งต่อปี

หมายเหตุ : Target ที่กระจายในระดับที่ 3 จะต้องเท่ากับค่าที่ทำได้ในอดีต

www.thaiskillplus.com

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง 1

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลการกำหนดน้ำหนักงาน ค่าเป้าหมาย และการกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน

No.	ตัวชี้วัดผลงานหลัก(KPIs)	น้ำหนัก	ข้อมูลในอดีต	ค่าเป้าหมาย	การกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน				
					5	4	3	2	
1	- ร้อยละความสำเร็จของแผนงานพัฒนาและฝึกอบรม	30	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 96 - 100	ร้อยละ 91 - 95	ร้อยละ 85 - 90	ร้อยละ 80 - 84	< ร้อยละ 80
2	- ร้อยละความสำเร็จของแผนฝึกอบรมประจำปี	15	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 96 - 99	ร้อยละ 90 - 95	ร้อยละ 85 - 89	< ร้อยละ 85
3	- จำนวนโครงการพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมที่ดำเนินการสำเร็จ	25	0 โครงการ	1 โครงการ	>2 โครงการ	2 โครงการ	1 โครงการ	-	0 โครงการ
4	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีแผนพัฒนารายบุคคล	10	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 91 - 100	ร้อยละ 86 - 90	ร้อยละ 80 - 85	ร้อยละ 70 - 79	< ร้อยละ 70
5	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล	20	ร้อยละ 50	ร้อยละ 65	ร้อยละ 81 - 100	ร้อยละ 71 - 80	ร้อยละ 65 - 70	ร้อยละ 50 - 64	< ร้อยละ 50
	รวมน้ำหนัก	100							

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 : ข้อมูลระดับความคาดหวังของสมรรถนะ

4.1 ระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง
1. มีความคิดริเริ่ม	
2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	
3. มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	
4. พัฒนาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	
5. มีความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณวิชาชีพ	
6. ทำงานเป็นทีม	

4.2 ระดับความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหาร (

สมรรถนะทางการบริหาร	
1. ภาวะผู้นำ	
2. การคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ด้านพ	
3. การพัฒนาทีมงาน	
4. การบริหารความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	
5. การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน	
6. การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	

เทียบเคียงค่าระดับสมรรถนะที่คาดหวังจาก Competency Mapping

ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป (ถ้ามี)	ผู้จัดทำ	ผู้รับมอบหมายงาน
(.....)	(.....)	(.....)
วันที่...../...../.....	วันที่...../...../.....	วันที่...../...../.....

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้กำหนดระดับความสามารถที่คาดหวังแบ่งตามประเภทตำแหน่งงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Competency Mapping) ตามตารางดังนี้

กลุ่มตำแหน่ง	ระดับความสามารถที่คาดหวัง	
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร
กลุ่มบริหาร		
- ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารที่กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง (รองอธิการบดี คณบดี ผอ.สถาบัน/สำนัก หรือเทียบเท่า) และผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน (ผอ.สำนักงาน หรือเทียบเท่า)	ระดับ 5	ระดับ 5
- ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารที่กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง (ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผอ.สถาบัน/สำนัก หัวหน้าภาควิชา หรือเทียบเท่า) และผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน (ผอ.กอง หรือเทียบเท่า) - ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้าฝ่าย หรือเทียบเท่า	ระดับ 4	ระดับ 4
- ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้างาน หรือเทียบเท่า	ระดับ 3	ระดับ 3
กลุ่มวิชาการ		
- รองศาสตราจารย์/ศาสตราจารย์/เชี่ยวชาญ/เชี่ยวชาญพิเศษ	ระดับ 5	-
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์/ชำนาญการพิเศษ	ระดับ 4	-
- อาจารย์/ปฏิบัติการ (วุฒิ ป.โท ขึ้นไป)/ชำนาญการ	ระดับ 3	-
- ปฏิบัติการ	ระดับ 2	-
- พนักงานใหม่	ระดับ 1	-
กลุ่มวิชาชีพ กลุ่มอำนวยการ		
- เชี่ยวชาญพิเศษ/เชี่ยวชาญ	ระดับ 5	-
- ชำนาญการพิเศษ	ระดับ 4	-
- ปฏิบัติการ (วุฒิ ป.โท ขึ้นไป)/ชำนาญการ	ระดับ 3	-
- ปฏิบัติการ	ระดับ 2	-
- พนักงานใหม่	ระดับ 1	-
กลุ่มบริการ		
- ชำนาญงานพิเศษ	ระดับ 3	-
- ชำนาญงาน	ระดับ 3	-
- ปฏิบัติงาน	ระดับ 2	-
- บุคลากรประเภทลูกจ้างประจำ	ระดับ 2	-
- พนักงานใหม่	ระดับ 1	-

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
	I – Innovation : มีความคิดริเริ่ม
คำจำกัดความ : ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับองค์การ	
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1 ชั้นปฏิบัติ (Beginner)	สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และยอมทดลองวิธีอื่นๆ เพื่อมาทดแทนวิธีการที่ใช้อยู่เดิมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและใคร่รู้ • แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย • แสดงออกถึงการขอคำแนะนำจากผู้อื่นในการพัฒนาความคิดริเริ่มในการทำงาน • ประยุกต์ใช้ความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของตน • แสดงออกถึงการยอมรับและการนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้
ระดับ 2 ชั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสร้างสรรค์หมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ • นำขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ มาทดลองใช้ปฏิบัติ • แสดงความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ประชุมกลุ่ม • คิดริเริ่มขั้นตอนการทำงานจากความผิดพลาดและความสำเร็จในงานที่เกิดขึ้น • แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มในการทำงาน
ระดับ 3 ชั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และคิดนอกกรอบเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานใหม่ในหน่วยงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ • คิดริเริ่มขั้นตอนหรือวิธีการทำงานใหม่ๆให้กับหน่วยงาน • มีการประเมินประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของตน • มีเทคนิคในการจูงใจให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดริเริ่มในการทำงาน • แสวงหาทางออกของปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานจากการระดมสมองของทีมงาน
ระดับ 4 ชั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร • คิดริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่มีผลเกี่ยวเนื่องกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ • นำเสนอแนวทางใหม่ๆ ในการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ • คิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน • ผลักดันให้ผู้อื่นกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากที่ประชุมกลุ่ม
ระดับ 5 ชั้นมืออาชีพ (Professional)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสร้างนวัตกรรมในองค์การ • นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบงานทั่วทั้งองค์การ • หาวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง • คิดริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่มีผลต่อภาพลักษณ์หรือผู้ใช้บริการขององค์การ • แสดงความคิดเห็นของตนเองที่แตกต่างไปจากบุคคลในระดับที่สูงกว่า

Planning&Agreement Form

ใบมอบหมายงาน (Job Assignment) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง 1

ส่วนที่ 4 : ข้อมูลระดับความคาดหวังของสมรรถนะ

4.1 ระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง
1. มีความคิดริเริ่ม	4
2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	4
3. มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	4
4. พัฒนาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4
5. มีความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณวิชาชีพ	4
6. ทำงานเป็นทีม	4

4.2 ระดับความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหาร (เฉพาะหัวหน้างานขึ้นไป)

สมรรถนะทางการบริหาร	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง
1. ภาวะผู้นำ	3
2. การคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	3
3. การพัฒนาทีมงาน	3
4. การบริหารความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	3
5. การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน	3
6. การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	3

ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป (ถ้ามี)	ผู้จัดทำ	ผู้รับมอบหมายงาน
(.....)	(.....)	(.....)
วันที่...../...../.....	วันที่...../...../.....	วันที่...../...../.....

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของ มก.

KU-KM
Care&Share

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

www.thaiskillplus.com

Thai Skill Plus HR Consulting & Training
Copyright2551@ThaiSkillPlus Co.,Ltd.

แนวคิดของปัจจัยที่ใช้ประเมินผลงานในปัจจุบัน

"MIX MODEL" รูปแบบผสมผสาน

KPIs

เน้นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยวัดผลการทำงานในเชิง Outputs/Outcomes

Competency

เน้นผลลัพธ์จากพฤติกรรมที่นำไปสู่การกระทำ เป็นปัจจัยวัดผลการทำงานในเชิง Inputs

KU-KM Care&Share Knowledge Management

Performance Appraisal

พนักงานมหาวิทยาลัย	ผลสัมฤทธิ์ของงาน	สมรรถนะ	
		หลัก	ทางการบริหาร
๑. พนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มบริหารและหัวหน้าฝ่ายหรือเทียบเท่า	๗๐	๑๐	๒๐
๒. ผู้ปฏิบัติภารกิจหัวหน้างานหรือเทียบเท่า	๗๐	๒๐	๑๐
๓. พนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มวิชาการ กลุ่มวิชาชีพ กลุ่มอำนวยการ และกลุ่มบริการ	๘๐	๒๐	-

KU-KM Care&Share Knowledge Management

ส่วนที่ 2 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน 70 คะแนน (Performance) ให้ผู้ประเมิน พิจารณาประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้า โดยพิจารณาตามข้อมูลตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนด (รวมน้ำหนักงานภาระงานทุกประเภทแล้วต้องได้ร้อยละ 100)

No.	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	น้ำหนัก (1)	ค่าเป้าหมาย	การกระจายค่าเป้าหมายสู่ระดับการประเมิน 5	4	3	2	1	ผลงานที่ปฏิบัติได้	ระดับการประเมินที่ได้รับ (2)	คะแนน = (1) X (2)
1	- ร้อยละความสำเร็จของแผนงานพัฒนาและฝึกอบรม ตัวอย่าง 1	30	ร้อยละ 85	ร้อยละ 96 - 100	ร้อยละ 91 - 95	ร้อยละ 85 - 90	ร้อยละ 80 - 84	< ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	3	90
2	- ร้อยละความสำเร็จของแผนฝึกอบรมประจำปี	15	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 96 - 99	ร้อยละ 90 - 95	ร้อยละ 85 - 89	< ร้อยละ 85	ร้อยละ 96	4	60
3	- จำนวนโครงการพัฒนาระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมที่ดำเนินการสำเร็จ	25	1 โครงการ	>2 โครงการ	2 โครงการ	1 โครงการ	-	0 โครงการ	1 โครงการ	3	75
4	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีแผนพัฒนารายบุคคล	10	ร้อยละ 80	ร้อยละ 91 - 100	ร้อยละ 86 - 90	ร้อยละ 80 - 85	ร้อยละ 70 - 79	< ร้อยละ 70	ร้อยละ 90	4	40
5	- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล	20	ร้อยละ 65	ร้อยละ 81 - 100	ร้อยละ 71 - 80	ร้อยละ 65 - 70	ร้อยละ 50 - 64	< ร้อยละ 50	ร้อยละ 70	3	60
	รวมน้ำหนัก	100								ผลรวมคะแนน	325
										คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน = (ผลรวมคะแนน X 70) / 500	45.5

แบบประเมินสมรรถนะหลักมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

ชื่อผู้รับการประเมิน.....ชื่อตำแหน่งงานและระดับตำแหน่ง.....

สังกัด(คณะ/สถาบัน/สำนัก หรือเทียบเท่า).....ฝ่าย(ภาควิชา/กอง หรือเทียบเท่า).....

วัน เดือน ปี ที่บรรจุ.....อายุงาน.....ปี ระดับการศึกษาตามตำแหน่งที่ว่าจ้าง.....

ช่วงเวลาการประเมิน ○ ครั้งที่ 1 (1 ก.ค. 25..... – 31 ธ.ค. 25.....) ○ ครั้งที่ 2 (1 ม.ค. 25..... – 30 มิ.ย. 25.....)

ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว).....ตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 การประเมินสมรรถนะหลัก ให้ผู้ประเมินทำเครื่อง ✓ ลงใน ☐ ที่ผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมตามรายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ หากผู้รับการประเมินไม่แสดงพฤติกรรมเหล่านั้นหรือแสดงออกไม่ชัดเจน ให้เว้นไว้ไม่ต้องทำเครื่องหมายใด ๆ ลงไป (ผู้รับการประเมินจะต้องแสดงพฤติกรรมในสมรรถนะระดับนั้น ๆ ครบทุกข้อจึงจะถือว่ามีสมรรถนะในระดับนั้น ๆ)

Core Competency	Innovation : มีความคิดริเริ่ม			
Definition : คำจำกัดความ	ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล ส่วนงาน และระดับองค์การ			
Competency Description : รายละเอียดความสามารถในแต่ละระดับ				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
☐ แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ☐ แสดงออกถึงการขอคำแนะนำจากผู้อื่นในการพัฒนาความคิดริเริ่มในการทำงาน ☐ ประยุกต์ใช้ความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของตน ☐ แสดงออกถึงการยอมรับและการนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 ☐ นำขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ มาทดลองใช้ปฏิบัติ ☐ แสดงความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ประชุมกลุ่ม ☐ คิดริเริ่มขั้นตอนการทำงานจากความผิดพลาดและความสำเร็จในงานที่เกิดขึ้น ☐ แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มในการทำงาน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 ☐ คิดริเริ่มขั้นตอนหรือวิธีการทำงานใหม่ๆให้กับส่วนงาน ☐ มีการประเมินประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของตน ☐ มีเทคนิคในการจูงใจให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดริเริ่มในการทำงาน ☐ แสวงหาทางออกของปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานจากการระดมสมองของทีมงาน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 ☐ คิดริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่มีผลเกี่ยวเนื่องกับส่วนงานต่างๆ ในองค์การ ☐ นำเสนอแนวทางใหม่ๆ ในการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ☐ คิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่เกิดขึ้นของส่วนงาน ☐ ผลักดันให้ผู้อื่นกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากที่ประชุมกลุ่ม	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 ☐ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบงานทั่วทั้งองค์การ ☐ หาวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง ☐ คิดริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่มีผลต่อภาพลักษณ์หรือผู้ใช้บริการขององค์การ ☐ แสดงความคิดเห็นของตนเองที่แตกต่างไปจากบุคคลในระดับที่สูงกว่า
สรุปผลการประเมิน ผู้รับการประเมินมีสมรรถนะด้าน มีความคิดริเริ่ม อยู่ในระดับ ☐ ไม่สามารถระบุได้ (0) ☐ ระดับ 1 ☐ ระดับ 2 ☐ ระดับ 3 ☐ ระดับ 4 ☐ ระดับ 5				
ลงชื่อผู้ประเมิน.....		ลงชื่อผู้รับการประเมิน.....		

แบบประเมินสมรรถนะทางการบริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

ชื่อผู้รับการประเมิน.....ชื่อตำแหน่งงานและระดับตำแหน่ง.....

สังกัด(คณะ/สถาบัน/สำนัก หรือเทียบเท่า).....ฝ่าย(ภาควิชา/กอง หรือเทียบเท่า).....

วัน เดือน ปี ที่บรรจุ.....อายุงาน.....ปี ระดับการศึกษาตามตำแหน่งที่ว่าจ้าง.....ตำแหน่งทางการบริหาร.....

ช่วงเวลาการประเมิน ○ ครั้งที่ 1 (1 ก.ค. 25..... – 31 ธ.ค. 25.....) ○ ครั้งที่ 2 (1 ม.ค. 25..... – 30 มิ.ย. 25.....)

ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว).....ตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ให้ผู้ประเมินทำเครื่อง ✓ ลงใน ☐ ที่ผู้รับการประเมินแสดงพฤติกรรมตามรายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ หากผู้รับการประเมินไม่แสดงพฤติกรรมเหล่านั้นหรือแสดงออกไม่ชัดเจน ให้เว้นไว้ไม่ต้องทำเครื่องหมายใด ๆ ลงไป (ผู้รับการประเมินจะต้องแสดงพฤติกรรมในสมรรถนะระดับนั้น ๆ ครบทุกข้อจึงจะถือว่ามีสมรรถนะในระดับนั้น ๆ)

Managerial Competency	Leadership : มีภาวะผู้นำ			
Definition : คำจำกัดความ	การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน และองค์การ รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงาน และความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น			
Competency Description : รายละเอียดความสามารถในแต่ละระดับ				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
☐ จัดลำดับความสำคัญและขั้นตอนการทำงานของตนเองได้ ☐ บริหารงานของตนเองให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ☐ ให้ข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ แก่สมาชิกในทีมได้ ☐ แสดงออกถึงการยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ☐ รู้วิธีการและเทคนิคในการให้รางวัลแก่ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 ☐ มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการทำงานของทีมงาน ☐ หาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีระดมสมองจากสมาชิกในทีม ☐ สนับสนุนสมาชิกในทีมนำเสนอความคิดเห็นของตน ☐ ประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และระบุวิธีการในการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์นั้นๆ ได้ ☐ ให้ความเท่าเทียมกันในเรื่องที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกในทีม	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 ☐ กำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของทีมงาน ☐ ปรับปรุงแผนงาน วิธีการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดขึ้น ☐ ยกประสบการณ์หรือตัวอย่างที่เกิดขึ้นเพื่อผลักดันให้สมาชิกในทีมปฏิบัติตาม ☐ สร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีกับผู้อื่น ☐ สื่อสารให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 ☐ แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความคิดคำพูด และการกระทำของตนเอง ☐ กระตุ้นให้สมาชิกในทีมนำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ☐ สอนผู้อื่นในการเผชิญหน้ากับปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ☐ โน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับฟังและให้ความร่วมมือในโครงการที่กำหนดขึ้น ☐ สร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 ☐ กำหนดแนวทางเลือกในสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น ในกรณีที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ ☐ ทำให้ผู้อื่นมีความคิดคล้อยตามและพร้อมที่จะปฏิบัติตามภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดขึ้น ☐ นำเสนอประเด็นหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ☐ เป็นที่เลื่องหรือให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้อื่นในการบริหารงาน และบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
สรุปผลการประเมิน ผู้รับการประเมินมีสมรรถนะด้าน มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ ☐ ไม่สามารถระบุได้ (0) ☐ ระดับ 1 ☐ ระดับ 2 ☐ ระดับ 3 ☐ ระดับ 4 ☐ ระดับ 5				
ลงชื่อผู้ประเมิน.....		ลงชื่อผู้รับการประเมิน.....		

ชื่อ-นามสกุล.....ญาญ่า..... ตำแหน่ง.....หัวหน้าพยาบาล.....

MC	Behavior Description	+/-	ST	A	R
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making) ตัวอย่าง	มีความรู้ในกระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ	+	วันที่ 11 ส.ค.2559 คลีนิคพิเศษ ผู้รอรับบริการไม่พอใจที่ตนเองมาแต่เสียบบัตรคนแรก แต่กลับได้เข้าตรวจหลังจากผู้ป่วยอีกคน	อธิบายให้ผู้รอรับบริการเข้าใจได้ว่า "การเรียกเข้าตรวจนั้นต้องรอตามรอบเวลาที่นัดไว้ ถึงแม้มาเสียบบัตรก่อน แต่ได้รอบตอน 09.30-10.30 ซึ่งเป็นรอบหลังจากผู้ป่วยอีกคนที่ได้รอบ 08.30-09.30" และคุณเบลล่าได้อธิบายวิธีการดูใบนัดจากช่อง "ยื่นใบนัด"	-ผู้รอรับบริการเข้าใจและลดความไม่พอใจลง

MC	Behavior Description	+/-	ST	A	R
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	เข้าใจและสามารถสื่อสารข้อมูลเพื่อการเปลี่ยนแปลง	-	เดือน เม.ย ที่ห้องทำงาน เรื่องการนำระบบลา Online มาใช้ในรพ.	พูดกับเพื่อนร่วมทีมที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ว่า "ไม่เห็นด้วยเลยที่รพ. จะนำลา Online มาใช้ เสียเวลา ยุ่งยากมาก"	-ทีมงานยังใช้การลาเหมือนเดิมโดยเขียนเป็น Paper - หน่วยงานถูกตำหนิในที่ประชุมผู้บริหาร ที่ไม่ให้ความร่วมมือ

ส่วนที่ 3 การประเมินสมรรถนะ 30 คะแนน (Competency) ให้ผู้ประเมิน พิจารณาประเมินสมรรถนะ โดยพิจารณารายละเอียดสมรรถนะ เกณฑ์การให้คะแนนด้านสมรรถนะ เปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ตามรายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะ มก.

ตัวอย่าง 1

ตอนที่ 1 การประเมินสมรรถนะหลัก 20 คะแนน (Core Competency)

รายการสมรรถนะ	ระดับความสามารถที่คาดหวัง (1) (ดูได้จากตารางระดับความสามารถที่คาดหวังตามตำแหน่ง ในพจนานุกรมสมรรถนะ มก.)	ผลการประเมิน (2) (นำผลการประเมินจากแบบประเมินสมรรถนะมาใส่)	ค่าสมรรถนะที่ได้รับ – [(2) / (1)] X 100 (หากผลการประเมินมีค่าสูงกว่าระดับที่คาดหวัง ให้ค่าสมรรถนะ = 100)
สมรรถนะหลัก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์			
1) มีความคิดริเริ่ม	4	4	100
2) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	4	4	100
3) มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	4	5	100
4) การพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4	4	100
5) ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	4	4	100
6) การทำงานเป็นทีม	4	3	75
		ผลรวมค่าสมรรถนะ	575
		คะแนนการประเมินสมรรถนะ (ผลรวมค่าสมรรถนะ X 20) / 600	19.17

ตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร 10 คะแนน (Managerial Competency)

รายการสมรรถนะ	ระดับความสามารถที่คาดหวัง (1) (ดูได้จากตารางระดับความสามารถที่คาดหวังตามตำแหน่ง ในพจนานุกรมสมรรถนะ มก.)	ผลการประเมิน (2) (นำผลการประเมินจากแบบประเมินสมรรถนะมาใส่)	ค่าสมรรถนะที่ได้รับ – [(2) / (1)] X 100 (หากผลการประเมินมีค่าสูงกว่าระดับที่คาดหวัง ให้ค่าสมรรถนะ = 100)
สมรรถนะทางการบริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์			
1) มีภาวะผู้นำ	3	3	100
2) การคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	3	2	66.67
3) การพัฒนาทีมงาน	3	3	100
4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง	3	2	66.67
5) การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน	3	3	100
6) การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	3	3	100
		ผลรวมค่าสมรรถนะ	533.34
		คะแนนการประเมินสมรรถนะ (ผลรวมค่าสมรรถนะ X 10) / 600	8.89

CHECK : APPRAISAL&FEEDBACK

ส่วนที่ 4 สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1 การประเมิน

รายการประเมิน	**คะแนนที่ได้**
1. ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (70 คะแนน)	.....45.50...
2. ผลการประเมินสมรรถนะ (30 คะแนน)	.....28.06...
รวม (100 คะแนน)	.....73.56...

KPIs

Competency

สรุปผลการประเมิน ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับช่วงคะแนนที่ได้รับ

- ○ ดีเด่น (A+) = 90.0 – 100.0 คะแนน
- ○ ดีมาก (A) = 80.0 – 89.9 คะแนน
- ○ ดี (B+) = 70.0 – 79.9 คะแนน
- ○ มาตรฐาน (B) = 60.0 – 69.9 คะแนน
- ○ ต้องปรับปรุง (C) = ต่ำกว่า 60.0 คะแนน

KU-KM Care&Share Knowledge Management

CHECK : APPRAISAL&FEEDBACK

4.2 จุดเด่น

.....

.....

.....

.....

.....

3

4.3 ข้อควรพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

5.1 แผนการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

5.2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

KU-KM Care&Share Knowledge Management

CHECK : APPRAISAL&FEEDBACK

ผู้ประเมิน ลงชื่อ.....

( )

วันที่...../...../.....

ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป (ถ้ามี) ลงชื่อ.....

( )

วันที่...../...../.....

ส่วนที่ 6 การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย

○ รับทราบและยอมรับผลการประเมิน ความคิดเห็น.....

.....

.....

.....

ผู้รับการประเมิน ลงชื่อ.....

( )

วันที่...../...../.....

KU-KM Care&Share Knowledge Management

ถาม - ตอบ

KU-KM Care&Share Knowledge Management

ขอขอบคุณ ดร.อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์
สำหรับความรู้และเนื้อหาสาระ
เรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร
(Performance Management System)