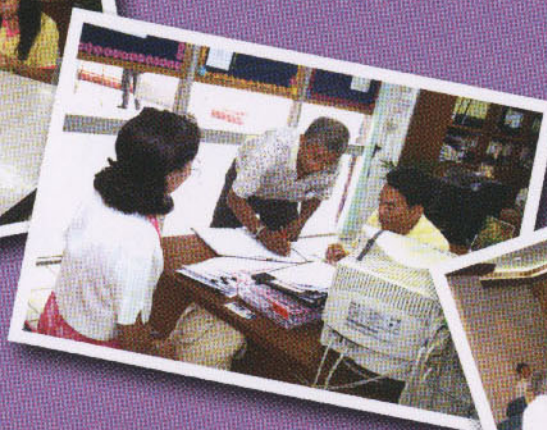
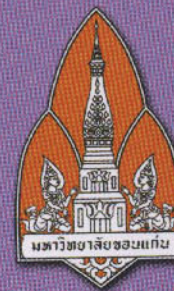


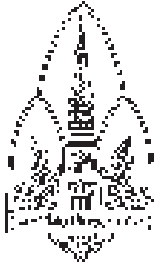
# คู่มือ

ระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน:

บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น



ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2550  
จูลสารการพัฒนาบุคลากร ลำดับที่ 4



# คู่มือ

ระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน: บุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*Handbook of  
Performance Management System: Supporting staff,  
Khon Kaen University*

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2550

## คำนำ

บุคลากรสายสนับสนุนเป็นทรัพยากรบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีสมรรถนะในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ มหาวิทยาลัยขอนแก่นต้องอาศัยระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดี มีมาตรฐาน และเชื่อถือได้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งหากบริหารจัดการได้ดี บุคลากรในแต่ละหน่วยงานจะมีการทำงานสอดประสานอย่างเป็นระบบซึ่งจะนำไปสู่ การพัฒนาผลงานของหน่วยงาน คณะและมหาวิทยาลัย ให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อไป

คู่มือระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่นนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางและตัวอย่างของการดำเนินการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามระบบการพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และบทบาทของหน่วยงาน ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือการสร้างแผนงานและเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ตลอดจนการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งคาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งและต่อเนื่องต่อไป

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  
มิถุนายน 2550



## สารบัญ

หน้า		หน้า
	<b>หลักการและเหตุผล</b>	
1.	เป้าหมายของการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	
2.	วัตถุประสงค์	
3.	ประโยชน์ที่จะได้รับ	
4.	วงจรการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	
4.1.	การวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	
4.2.	การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	
4.3.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	
5.	ขั้นตอนการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	
6.	กิจกรรมการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	
6.1.	การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน	
6.2.	การกระจายภาระงานและความรับผิดชอบไปสู่บุคลากรในงาน	
6.3.	การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จและแนวทางการประเมินการปฏิบัติงาน	
6.4.	บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	
6.5.	บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	
7.	กิจกรรมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	
7.1.	กิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เต็มศักยภาพตามข้อกำหนดการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินที่กำหนดไว้	
7.2.	บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานและบุคลากรในการให้คำปรึกษาและสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	
8.	กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	14
8.1.	เกณฑ์การประเมินผลงาน	
8.2.	ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	
8.3.	การประชุมประจำปีระดับคณะ/หน่วยงาน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	
8.4.	ข้อควรปฏิบัติอื่น ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
8.5.	การจัดเตรียมบทสรุปเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
	<b>ภาคผนวก</b>	28
ก.	หัวข้อรายการที่ควรรู้ในขั้นต้น การทำแผนเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	29
ข.	(ตัวอย่าง) เอกสารแสดงภาระงาน (Position Description) สำหรับบุคลากรสนับสนุน	30
ค.	(ตัวอย่าง) แบบรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น	33
ง.	แบบสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	46

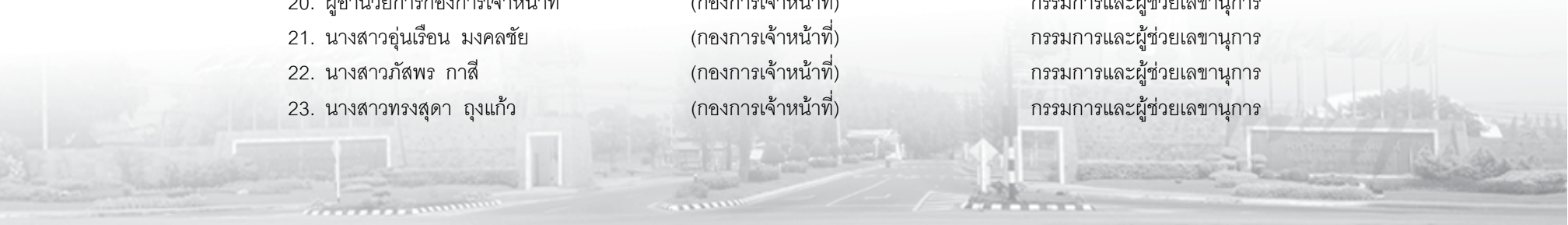


# ภาคผนวก



## คณะกรรมการสอบทานและพัฒนาระบบบริหารผลงาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1. รองศาสตราจารย์สุภัทดา ลอยฟ้า	(รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล)	ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์อรุณ จิรวัดมน์กุล	(คณะสาธารณสุขศาสตร์)	กรรมการ
3. รองศาสตราจารย์อรุณศรี ปรีเปรม	(ผู้อำนวยการสถาบันภาษา)	กรรมการ
4. รองศาสตราจารย์สุภัทดา ศิลาน้อย	(คณะศึกษาศาสตร์)	กรรมการ
5. รองศาสตราจารย์นิรันดร์ สัตยาชัย	(คณะวิทยาศาสตร์)	กรรมการ
6. รองศาสตราจารย์อภามา จันทร์เทวี	(คณะทันตแพทยศาสตร์)	กรรมการ
7. รองศาสตราจารย์นิวัฒน์ เสนาะเมือง	(คณะเกษตรศาสตร์)	กรรมการ
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดุษฎี आयวัฒน์	(คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)	กรรมการ
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิราพร สิทธิถาวร	(คณะเทคนิคการแพทย์)	กรรมการ
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เจียมศักดิ์ ตรีศิริรัตน์	(คณะศึกษาศาสตร์)	กรรมการ
11. อาจารย์ไพบุลย์ ดาวสดีใส	(ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร)	กรรมการ
12. นางสาววัลย์ ช่างทอง	(ที่ปรึกษาสำนักงานอธิการบดี)	กรรมการ
13. นางกิตติมา จันทรสุม	(เลขานุการคณะเภสัชศาสตร์)	กรรมการ
14. นางสาวชูศรี คูชัยสิทธิ์	(คณะแพทยศาสตร์)	กรรมการ
15. นางบุบผา ชอบใช้	(คณะแพทยศาสตร์)	กรรมการ
16. นางสาวพวงรัตน์ เขาวะเจริญ	(คณะแพทยศาสตร์)	กรรมการ
17. นางสาวจรัสศรี จูทาจินดาเขต	(คณะศึกษาศาสตร์)	กรรมการ
18. รองศาสตราจารย์วิภาพร วรรณกาญ	(ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล)	กรรมการและเลขานุการ
19. รองศาสตราจารย์สมชาย รัตนทองคำ	(ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา)	กรรมการและเลขานุการ
20. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	(กองการเจ้าหน้าที่)	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
21. นางสาวอุ้นเรือน มงคลชัย	(กองการเจ้าหน้าที่)	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
22. นางสาวภัศพร กาสี	(กองการเจ้าหน้าที่)	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
23. นางสาวทรงสุภา ถูงแก้ว	(กองการเจ้าหน้าที่)	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ



## ระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน: บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

### หลักการและเหตุผล

ในยุคของการแข่งขัน การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน นับเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานทั้งของหน่วยงานและของบุคลากรที่สามารถเชื่อมโยงกระบวนการประเมินผลเข้ากับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การอบรมและพัฒนาบุคลากร การวางแผนด้านอาชีพ การให้ผลตอบแทนและสวัสดิการ การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบจะเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารให้สามารถตรวจสอบได้ว่า วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของคณะได้รับการถ่ายทอดสื่อสารไปยังหน่วยงานและบุคลากรอย่างทั่วถึงหรือไม่ ผู้บริหารและบุคลากรจะทราบได้ว่าอะไรเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการ และมีอะไรบ้างที่ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หลักการและเป้าหมายของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน อาจสรุปได้ตามแผนภูมิในข้อที่ 1

มหาวิทยาลัยขอนแก่น เล็งเห็นว่าการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีแบบแผน มีความโปร่งใสและมีความยุติธรรม ทั้งต่อบุคลากรและคณะ อันจะมีผลให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ จึงวางแนวทางให้บุคลากรทุกคนกำหนดแผนงานประจำปีให้สอดคล้องกับแผนของหน่วยงาน จากขอบเขตของงานและแผนปฏิบัติการที่จะดำเนินการในแต่ละรอบปี โดยให้มีการเสนอแผนดังกล่าวต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อทราบและพิจารณาก่อนการดำเนินงาน เมื่อครบรอบปีที่ดำเนินงานแล้ว ให้มีการประเมินผลในเชิงพัฒนาคุณภาพของงานและของบุคลากรแต่ละบุคคลตามแผนที่วางไว้ ผลการประเมินจะทำให้ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานได้มีการปรับปรุงการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับศักยภาพของหน่วยงาน และเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานต่อไป



## 1. เป้าหมายของการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

### การสะท้อนผล

การรับรู้เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน  
ของมนุษย์ บุคลากร  
ทุกคนต้องการได้รับ  
การสะท้อนผลของการปฏิบัติงาน  
ที่ถูกต้องและจริงใจ  
อย่างสม่ำเสมอ  
ซึ่งจะส่งผลเป็นแรงจูงใจ  
ให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ของ  
หน่วยงานได้ถูกถ่ายทอดและ  
สะท้อนอยู่ใน  
วัตถุประสงค์และการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรแต่ละคน

### การพัฒนา

เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมี  
ทรัพยากรบุคคล ที่มีความรู้  
และทักษะที่สามารถ  
ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย  
ที่ตั้งไว้ และบุคลากรได้รับ  
การพัฒนาความก้าวหน้า  
ในอาชีพเต็มตามศักยภาพ

### การเชื่อมโยง

เพื่อให้มั่นใจว่า  
บุคลากรทุกคน  
รู้และเข้าใจเป้าหมายและ  
กลยุทธ์ของหน่วยงานและ  
ภารกิจของตนสอดคล้องกับ  
เป้าหมายและกลยุทธ์  
ดังกล่าวนี้

“...โอกาสของบุคลากร  
ในการปรึกษาหารือ  
กับหัวหน้างานเกี่ยวกับ  
การปฏิบัติงานซึ่งจะเชื่อมโยง  
กับกิจกรรม เป้าหมาย และ  
ผลสำเร็จของหน่วยงาน ....”

### ระบบการบริหารจัดการ ผลการปฏิบัติงานที่ดี

- ปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน
- กำหนดความคาดหวังและมาตรฐานการปฏิบัติงานของหัวหน้างานและบุคลากรในงาน
- จัดโอกาสการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การให้การยอมรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติดี และการกำหนดแนวทางการพัฒนาและฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์รวมทั้งการพัฒนางานที่รับผิดชอบในปัจจุบันและสำหรับตำแหน่งงานในอนาคต



## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการและเป้าหมายของการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน จึงกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

2.1 เพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบทบาทของหน่วยงาน

2.2 เพื่อให้มีการสื่อสารระหว่างบุคลากรกับหัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับความคาดหวังในผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ระดับความยากง่ายของงาน ที่ได้รับมอบหมาย การให้คำปรึกษาแนะนำ รวมทั้งประเด็นที่ยังขาดและต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3 เพื่อให้มีการทบทวนและประเมินความสำเร็จในงานที่ทำและผลที่ได้รับ เปรียบเทียบกับผลที่คาดว่าจะได้รับในสภาพเดิมก่อนที่จะได้รับการพัฒนา

2.4 เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้ และให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ

2.5 เพื่อเปิดโอกาสและช่องทางในการปรึกษาหารือ และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ชื่นชมในผลงาน และยกย่อง เมื่อทำงานได้ผลสำเร็จ การเปิดโอกาสให้มีการแสดงจุดแข็งและสภาวะที่ต้องการการพัฒนา หรือแก้ไขทันทีในกรณีที่พบจุดอ่อนโดยไม่ปล่อยปละละเลยให้ปัญหาเรื้อรัง

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

พันธกิจ

เป้าหมายและยุทธศาสตร์

ค่านิยมหลัก



ยุทธศาสตร์ของคณะ/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก

แผนปฏิบัติการวัตถุประสงค์

และกลยุทธ์หน้าที่และความรับผิดชอบ



เอกสารแสดงภาระงาน  
ของบุคลากรสายสนับสนุน  
(POSITION DESCRIPTION)

เป้าหมาย

ภาระงานและความรับผิดชอบหลัก

ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน



การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์และกลยุทธ์หลัก

ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

แผนการเรียนรู้และการพัฒนา

ของบุคลากรรายบุคคล

### 3. ประโยชน์ที่จะได้รับ

#### 3.1 ต่อดตนเองในฐานะบุคลากรคนหนึ่ง

- เข้าใจวัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ดีขึ้น สามารถระบุบทบาทหน้าที่และเป้าหมาย
- การทำงานของตนเองที่ชัดเจน บอกได้ว่าตนเองมีประโยชน์อย่างไรต่อหน่วยงาน
- รู้ว่าหน่วยงาน (รวมทั้งผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา) คาดหวังอะไรจากตนเอง
- ก่อให้เกิดการสร้างแผนงานและเป้าหมายของงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบ
- สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเมื่องานมีปัญหา
- รับคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา
- รู้สึกดีกับผลงานที่ทำไปแล้วหรือสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน
- เสริมจุดแข็ง ศักยภาพและความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น

#### 3.2 ต่อดตนเองในฐานะผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

- สามารถสื่อสารกับบุคลากรในหน่วยงาน เกี่ยวกับเป้าหมายและแผนกลยุทธ์การทำงาน และความคาดหวังในงานทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์งาน
- สร้างโอกาสสำหรับการชื่นชมและยกย่องลักษณะการทำงานที่ดีและการมีส่วนร่วมในงาน
- เปิดช่องทางให้มีการสะท้อนผลการทำงานและให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนา

#### 3.3 ต่อนหน่วยงาน

- หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและภาคภูมิใจในหน่วยงาน

บันทึกช่วยจำ...



## 4. วงจรการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

วงจรการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบปี มีกระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการ คือ การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

**4.1 การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน** มีเป้าหมายเพื่อกำหนดความรับผิดชอบ และดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ตลอดจนกำหนดให้เกิดแนวทางการประเมินและพัฒนาผลงานที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน และเกิดจากข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรในงาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือ การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน การกระจายภาระงานและความรับผิดชอบไปสู่บุคลากรในงาน การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานถือเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานตามศักยภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

**4.2 การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน** เป็นกระบวนการที่จะทำให้แผนการประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยกำหนดให้มีกลไกการกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน การสอนและแนะนำเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลงาน และการปรึกษาหารือเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การสังเกตการทำงาน การหาเครื่องมือช่วยในการพัฒนางาน การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้างานที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยอาจจัดทำเป็นปฏิทินการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกันในหน่วยงาน

**4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน** เป็นกระบวนการประเมินผลสำเร็จของงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดที่กำหนดไว้ร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและบุคลากร ผลของการประเมินจะช่วยให้หัวหน้างานและบุคลากรสามารถวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากร สามารถกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการการพัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่เหมาะสมต่อไป

### ตัวอย่าง

นาย ก ได้รับภาระงาน (PD) มาแล้ว ...มาคิดต่อว่าจะทำงานได้อย่างไร เริ่มจากตัวชี้วัดรายบุคคลที่รับมา สมมุติงานที่รับมาคือต้องหาข้อมูล

- จำนวนรายวิชาทั้งหมด
- สัดส่วนจำนวนรายวิชาที่สอนโดย รศ.

ต้องมาคิดต่ออีกว่า

1. ทำงานอย่างไรให้ได้ข้อมูล
2. วิธีการเก็บข้อมูล ใช้เครื่องมือ?
3. รู้ได้อย่างไรว่าข้อมูลนี้ถูกต้อง ครบถ้วน
4. ทำรายงานอย่างไร

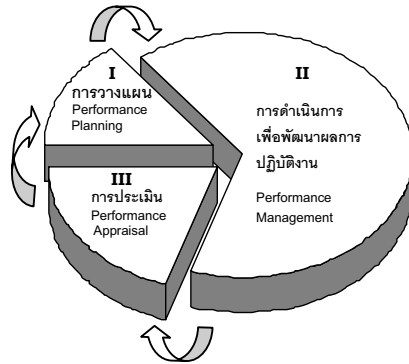
หัวหน้าจะประเมินนาย ก อย่างไร

1. สังเกต (บอกคุณลักษณะ)
2. พิจารณาผลงาน (ผลลัพธ์)
  - ปริมาณ (รายงานทุกตัวชี้วัด)
  - คุณภาพ (ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา)

### วงจรการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

#### 1. การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

- การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน
- การกระจายภาระงานและความรับผิดชอบไปสู่บุคลากรในงาน
- การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ครบ 2 รอบ เท่ากับ 1 ปี

#### 2. การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

- การกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน
- การปรึกษาหารือและสะท้อนผลการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาบุคลากร

#### 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- การประเมินผลสำเร็จของงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดที่กำหนด
- การกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการพัฒนา
- การกำหนดแนวทางการพัฒนา

#### ข้อคิด...

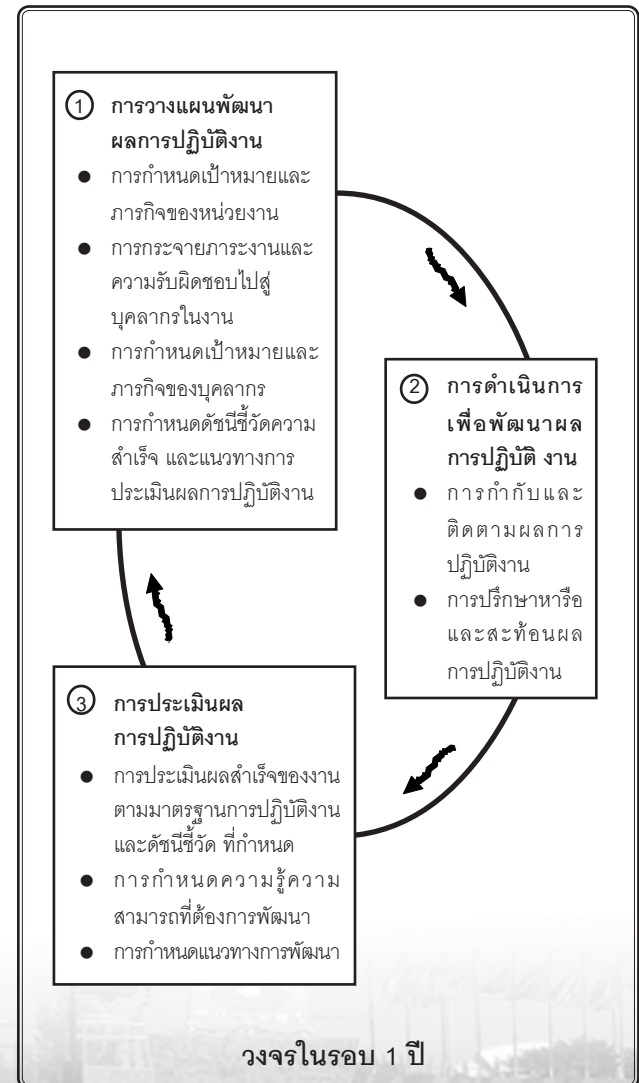
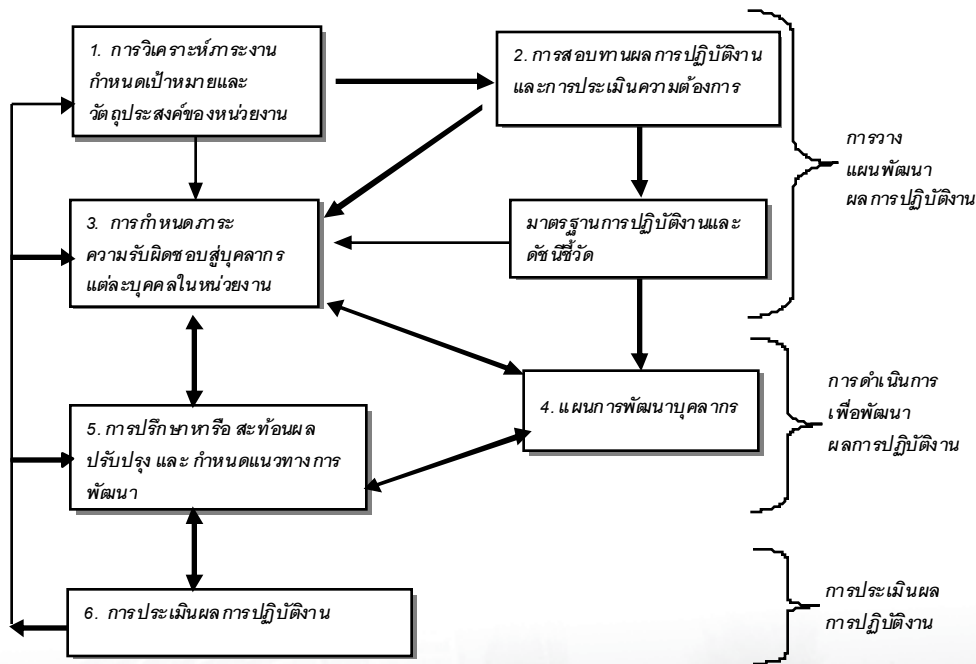
- ☞ การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ควรจัดเป็นประจำปีครบวงจรรอบปี เริ่มต้นตั้งแต่เดือนมีนาคมและสิ้นสุดเดือนกุมภาพันธ์ของปีถัดไป เพื่อให้มีเวลาสำหรับสรุปและนำข้อมูลไปใช้ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบได้ทันทั่วถึง
- ☞ การวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติ เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

### 5. ขั้นตอนการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

← วงจร 1 ปี ของการประเมิน →											
มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.
การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน				การประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 1	การปรับปรุงแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (ถ้ามี)	การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน				การประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 2

จากหลักการ แนวคิด และวงจรของการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานข้างต้น จึงนำมาพัฒนาเป็นระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะครบวงจรและเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและหัวหน้างาน โดยมีเป้าหมายร่วมกันคือเพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนดังปรากฏในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพแสดงระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน



## 6. กิจกรรมการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

### 6.1 การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน

- การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน เป็นกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกันระหว่างผู้บริหาร กับ บุคลากร
- เป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และสนับสนุน ให้พันธกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุผล

### 6.2 การกระจายภาระงานและความรับผิดชอบไปสู่บุคลากรในงาน

- การกระจายภาระงานและความรับผิดชอบไปสู่บุคลากร ต้องยึดเป้าหมายและภารกิจของ หน่วยงานเป็นกรอบในการกำหนด
- ภาระงานและความรับผิดชอบของบุคลากรต้องเกิดจากการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับและมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ
- หลังจากที่ได้ปรึกษาหารือและกำหนดภาระงานและความรับผิดชอบแล้ว บุคลากรควรวางแผน การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน เขียนรายละเอียดของงานหรือกิจกรรม ที่ต้องปฏิบัติให้ครอบคลุม โดยแสดงถึงภาระงานหลักที่รับผิดชอบตามตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่ ภาระงานพิเศษ หรือภาระงานที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ตามที่ได้รับมอบหมาย

### 6.3 การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ความคาดหวังและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน ควรยึดตามมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรและ เป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก
- ผู้บริหารและบุคลากรควรร่วมกันกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมิน และวิธีการประเมินที่จะนำมาใช้ต้องได้รับการถ่ายทอดสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถูกต้องตรงกันทั้งหน่วยงาน ด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม
- ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรคำนึงถึงความแตกต่างของ ตำแหน่งหน้าที่และภารกิจหลักของบุคลากรแต่ละบุคคล มีความเฉพาะเจาะจง สามารถบรรลุผลได้ใน กรอบเวลาของการปฏิบัติงาน และสามารถวัดและประเมินได้

บันทึกช่วยจำ...

## 6.4 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

หัวหน้างานมีความรับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งกระตุ้นสนับสนุนและให้คำแนะนำแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้หน้าที่ดังกล่าวบรรลุผลหัวหน้างานจำเป็นต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรมและซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรงไปตรงมาและสม่ำเสมอ โดยตระหนักว่า บุคลากรแต่ละบุคคลมีผลการปฏิบัติงาน จุดอ่อน จุดแข็งที่แตกต่างกัน
- สะท้อนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเจาะจงไปที่ผลการปฏิบัติงาน สื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับมาตรฐานที่คาดหวัง มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่ค่อนข้างซับซ้อนและละเอียดอ่อน
- รับผิดชอบต่อความต้องการของบุคลากร โดยรับฟังและตอบสนองอย่างเหมาะสม เชื่อมโยงการฝึกอบรมและพัฒนา กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และทำให้บุคลากรเห็นด้วยและมีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติตาม

บทบาทของหัวหน้างาน ในขั้นตอนของการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยบทบาทหน้าที่ดังนี้

### 6.4.1 การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน

- กำหนดเป้าหมายที่สำคัญของหน่วยงานโดยต้องคำนึงและหาวิธีการที่จะสนับสนุนให้เป้าหมายของมหาวิทยาลัยบรรลุผล
- กำหนดเป้าหมายของหน่วยงานในบริบทที่จะทำให้พันธกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุผล โดยยึดเป็นกรอบในการทำงานของหน่วยงานและในการทำงานของบุคลากรแต่ละบุคคล
- กำหนดวัตถุประสงค์และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งควรมีการประเมินและสอบทานในแต่ละปี

### คำถามที่ต้องช่วยกันค้นหาคำตอบ !

การพูดคุยระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากรเป็นเคล็ดลับความสำเร็จของระบบนี้ เวลาพูดคุยเพื่อร่วมกันทบทวนงานที่ผ่านมาในรอบ 12 เดือน ช่วยกันสรุปภาพรวมของหน่วยงานและของบุคลากรแต่ละบุคคล ตัวอย่างคำถาม

- ☞ ทำงานอะไรที่ได้ผลสำเร็จลุล่วงบ้าง เป็นเพราะเหตุผลใด อะไรมีส่วนช่วยให้สำเร็จ
- ☞ ทำงานอะไรที่ไม่สำเร็จ เป็นเพราะเหตุผลใด อะไรเป็นอุปสรรคสำคัญ
- ☞ จะกำจัดอุปสรรคเหล่านั้นได้อย่างไร
- ☞ เหตุใดจึงเลือกที่จะทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ (อย่าลืมจดบันทึกประเด็นสำคัญ)

ถ้าเป็นไปได้ (ถ้ามีเวลามากพอ) อาจจะช่วยกันคิดหาทางปรับปรุงเพื่อแก้ปัญหาและนำไปใช้วางแผนในรอบ (วงจร) ต่อไป

การทบทวนผลงานที่ผ่านมาร่วมกันระหว่างหัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา/ประธานสาขาวิชา/ประธานผู้รับผิดชอบหลักสูตรกับบุคลากรเป็นโอกาสสำคัญที่ทำให้เกิดการช่วยกันคิด ช่วยกันวางแผน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

#### 6.4.2 การกำหนดและแบ่งภาระงานและความรับผิดชอบส่วนบุคคลภายในหน่วยงาน

- กำหนดและแบ่งภาระงานและความรับผิดชอบส่วนบุคคลภายในหน่วยงาน ควรได้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรและหัวหน้างานเพื่อให้บุคลากรยอมรับและเห็นด้วยในภาระงานและความรับผิดชอบดังกล่าวและมีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าเพื่อให้เป้าหมายของมหาวิทยาลัยและของหน่วยงานบรรลุผล
- กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและจะต้องสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม
- กำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยกำหนดไว้ในรูปของหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

#### 6.5 บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

- 6.5.1 กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบก่อนนำไปปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน
- 6.5.2 หลังจากที่ได้ปรึกษาหารือกับหัวหน้างานของตน บุคลากรควรวางแผนการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน งาน หรือกิจกรรมที่ต้องรับผิดชอบ ควรเขียนให้ครอบคลุมและแสดงถึงภาระงานหลักที่รับผิดชอบตามตำแหน่งและภาระงานพิเศษหรือภาระงานที่สร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 6.5.3 กำหนดภาระงานหรือความรับผิดชอบหลัก หรือความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานควรยึดตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก เป้าหมายของผลปฏิบัติงานควรสอดคล้องกับเกณฑ์ต่อไปนี้
- เฉพาะเจาะจง
  - เป็นไปได้
  - สามารถบรรลุผลได้
  - วัดและประเมินได้
  - กำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติ

### ตัวอย่าง

#### วิธีการกำหนดหน้าที่ภาระงานให้ลูกน้อง

เริ่มจากหัวหน้ารับมอบตัวชี้วัดองค์กร (ตามแผนขององค์กร) โดยสมมติตัวชี้วัดที่ต้องช่วยกันเป็นทีม เช่น  
 “จำนวนรายวิชาต่อจำนวนผู้สอนที่มีตำแหน่ง รศ. ขึ้นไปมากกว่า 50 %”

#### แว่ววานฮัวใจดี

หัวหน้า

ประชุมลูกน้องที่เกี่ยวข้องคือ

นาย ก และนาง ข ตกลงกันว่าแบ่งงานตามตัวชี้วัดรายบุคคลเป็น 3 ตัว คือ

- จำนวนรายวิชาทั้งหมด
- ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ทั้งหมด
- สัดส่วนรายวิชาที่สอนโดย รศ.



## 7. กิจกรรมการดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

### 7.1 กิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เต็มตามศักยภาพตามข้อกำหนดการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินที่กำหนดไว้

- การพบปะ หรือ ระหว่างหัวหน้างานและบุคลากรในหน่วยงานอย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- การพบปะหรืออย่างไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้างานและบุคลากรเป็นรายบุคคล หรือระหว่างบุคลากรด้วยกันอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละครั้ง
- การจัดทำแฟ้มสะสมงานเพื่อแสดงพัฒนาการเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล

### 7.2 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานและของบุคลากรเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาและสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

#### 7.2.1 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน

- พุดคุย ถก หรือ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตลอดปีของบุคลากร และให้คำแนะนำถึงวิธีการที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ เช่น ความสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่สำคัญซึ่งกำหนดไว้ในเอกสารแสดงภาระงาน(PD) คำแนะนำควรมีทั้งคำชมและคำติชมอย่างสร้างสรรค์
- สิ่งที่สำคัญที่จะเป็นประโยชน์คือ ควรให้คำแนะนำถึงวิธีการที่บุคลากรสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองและควรกำหนดรูปแบบของการฝึกอบรมที่จะพัฒนาความสามารถในวิชาชีพของบุคลากร ถ้าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด บุคลากรผู้นั้นควรได้รับคำแนะนำถึงรูปแบบและวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไข
- ในระหว่างการประชุมเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน บุคลากรควรมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองและได้อภิปรายถึงปัญหาต่างๆไป ที่เขาได้เผชิญในระหว่างการปฏิบัติงาน

### ในการประเมินตนเอง เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา บุคลากรแต่ละคน ควรถามตนเองในประเด็นต่อไปนี้

- เราทำงานให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีได้อย่างไร
- ผลงานอะไรบ้างที่ทำแล้วประสบผลสำเร็จ
- ผลงานอะไรบ้างที่ทำแล้วประสบความล้มเหลว
- เราได้ช่วยเหลือหรือสนับสนุนทีมงานและหน่วยงานอย่างไร
- ผู้ประเมินสะท้อนผลการปฏิบัติงานของเราอย่างไร
- เราจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านใดบ้าง

- การให้คำแนะนำและปรึกษาหารือ สิ่งสำคัญคือ
  - ◇ ใช้การสังเกตและข้อมูลเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในขณะนั้น
  - ◇ ยอมรับและชมเชยบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดี
  - ◇ รับฟังข้อกังวลใจของบุคลากรอย่างตั้งใจและสำรวจหาอุปสรรคร่วมกัน
  - ◇ ทำความตกลงอย่างเปิดเผยกับบุคลากรในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ปรากฏในผลการปฏิบัติงาน
- ความพยายามและความใส่ใจเพื่อทำความเข้าใจในความรู้สึกของบุคลากร และความเข้าใจต่อปฏิกริยาของบุคลากรมีมากเท่าไร โอกาสในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองของบุคลากรจะมีมากขึ้นเท่านั้น
- เพื่อให้การประชุมสะท้อนผลการปฏิบัติงานสมบูรณ์ ผู้บริหารควรบันทึกประเด็นสำคัญที่ได้มีการอภิปราย รวมทั้งข้อเสนอแนะซึ่งบุคลากรได้เสนอแนะในระหว่างการอภิปราย แต่ถ้ามีเหตุจำเป็นที่ทำให้การประชุมไม่สามารถได้ ควรชี้แจงเหตุผลในรายละเอียดของรายงานการประชุม
- ในระหว่างการประชุมเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ควรใช้เป็นโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองและได้อภิปรายถึงปัญหาทั่ว ๆ ไปที่เผชิญในระหว่างการปฏิบัติงาน
- การรับฟังคำแนะนำและปรึกษาหารือ ด้วยท่าทีเปิดใจกว้าง ยอมรับหรือแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจและสำรวจหาแนวทางที่จะพัฒนาตนเองอย่าง ใจจดใจจ่อ
- ความจริงใจที่จะพัฒนาตนเองของบุคลากรสามารถแสดงออกได้ในหลายกรณี เช่น ความใส่ใจในงาน เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเอง

### ข้อคิด...

- ☞ ข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยให้การสะท้อนผลการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างาน กับ บุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ☞ หัวหน้างานควรเป็นผู้ที่มีส่วนช่วยผ่อนบรรยากาศในการสะท้อนผลงาน ทำท่าที่ยอมรับและชมเชยผลการปฏิบัติงานที่ดี รับฟังข้อกังวลใจอย่างตั้งใจ และพร้อมที่จะสำรวจหาอุปสรรคร่วมกัน ทำความตกลงอย่างเปิดเผยจริงใจ เหล่านี้ล้วนมีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
- ☞ ตกลงกำหนดเวลาของการประชุมก่อนเริ่มต้น
- ☞ หัวหน้างานมีส่วนสำคัญที่จะช่วยชี้แจงกรรมการประเมินให้เข้าใจการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ☞ ควรสังเกตความรู้สึกของบุคลากรตลอดเวลา

## 7.2.2 บทบาทหน้าที่ของบุคลากร

- จัดเตรียมข้อมูลผลการปฏิบัติงานให้พร้อมในการเข้าพบปะกับหัวหน้างาน เพิ่มเติมข้อมูลที่อาจผิดพลาด ตกหล่น ด้วยการเปิดเผยและนำเสนอข้อมูลการปฏิบัติงานในรายละเอียด ตรงประเด็น
- ร่วมคิดเพื่อพัฒนางานของตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งตามเป้าหมายภารกิจของหน่วยงาน อาจนำเสนอและถกหารือกับผู้บังคับบัญชาในเวลาประชุมการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่เสริมสร้างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สร้างงานที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อกำหนดไว้ในเอกสารแสดงภาระงาน (PD) ที่จัดทำใหม่ คำแนะนำหรือข้อคิดเห็นอย่างมีส่วนร่วมควรมีลักษณะสร้างสรรค์ รับฟังในกรณีที่หน่วยงานยังไม่มีความพร้อม หรือไม่มีแผนงานที่จะทำในสิ่งที่ตนเองอยากทำ โดยพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานมากกว่าที่จะมุ่งให้หน่วยงานปรับเปลี่ยนตามที่ตนต้องการ ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ควรได้รับคำแนะนำถึงรูปแบบและวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไข
- รับทราบผลการประเมินหรือการสะท้อนผลการปฏิบัติงานจากทุกส่วน ด้วยท่าทีที่ดี
- วิเคราะห์ ศึกษา หาสาเหตุ หากพบข้อบกพร่องก็ให้คิดหาทางปรับปรุงข้อบกพร่องเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง อาจใช้โอกาสหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดแผนการฝึกอบรมที่จะพัฒนาความสามารถในวิชาชีพของตนเอง

### ข้อคิด...

#### ก่อนถึงกำหนดนัด

- ☞ กรอกแบบฟอร์มให้ครบถ้วนและสมบูรณ์ (ถ้าไม่แน่ใจอาจจะขอให้มีการตรวจสอบ เอกสารให้ก่อนถึงวันนัด)

#### ในวันกำหนดนัด

- ☞ ถกหารือเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น ตัดความรู้สึกส่วนตัวหรือเรื่องส่วนตัวออกในขณะพูดคุย
- ☞ ทบทวนและให้ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ประกอบด้วยหลักฐานเอกสารอ้างอิงเสมอ
- ☞ สอบทานว่าเข้าใจตรงกันกับผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะมีข้อสรุป
- ☞ วางแผนล่วงหน้าว่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานในวงรอบต่อไปอย่างไร และเตรียมนำเสนอ

#### หลังจากการประเมิน

- ☞ ทบทวนและประเมินตนเอง โดยพิจารณาผลสะท้อนที่ได้รับมาจากทุกฝ่าย
- ☞ มุ่งหาทางพัฒนาระดับทักษะความสามารถ
- ☞ ควรจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และเข้าใจความคาดหวังของหน่วยงาน

## 8. กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้างานของบุคลากร ทั้งนี้เพราะจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดเกี่ยวกับภารกิจที่มอบหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องนำมาใช้ในการประเมิน และความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นๆ ยิ่งไปกว่านั้นการประเมินเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานจะเป็นกลไกสำคัญสำหรับหัวหน้างาน ในการมอบหมายและติดตามงาน ควบคุม และส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ข้อเสียของการให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินอาจเกิดขึ้นได้หากประเมินโดยใช้ความรู้สึกยิ่ง หากมีข้อขัดแย้งเป็นส่วนตัวก็อาจเกิดอคติได้ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว มหาวิทยาลัยก็ควรจัดให้มีกลไกการตรวจสอบการประเมิน และให้ผู้ถูกประเมินสามารถร้องเรียนได้หากเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ดังนั้นจึงควรดำเนินการอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและยุติธรรมโดยการ**ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการจะกระทำปีละ 2 ครั้ง** ดังนี้

- ☞ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (หัวหน้างาน) ควรเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร
- ☞ ควรมีเอกสารหรือแบบฟอร์มสำหรับบันทึกผลการปฏิบัติงานและผลการประเมิน ซึ่งเป็นที่ตกลงร่วมกัน และได้แจ้งให้บุคลากรทราบล่วงหน้า
- ☞ การประเมินต้องเป็นไปตามกรอบแนวทางที่วางไว้และตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง
- ☞ ควรมีข้อมูลสำหรับการประเมินจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย
- ☞ ก่อนทำการประเมิน ผู้ประเมินควรอ่านความคาดหวังของผลการประเมินให้ละเอียดรอบคอบ เกณฑ์และมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่มุ่งหวังให้ละเอียดชัดเจน และต้องมั่นใจว่า การประเมินอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ไม่ลำเอียง
- ☞ ควรมีการระบุนความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากร
- ☞ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรจะถูกประเมินตามเป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน ระหว่างบุคลากรและหัวหน้างาน ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสมรรถนะหลักของบุคลากรในแต่ละระดับ การให้โอกาสสำหรับการปรับปรุงตนเอง คำแนะนำในการพัฒนาและการช่วยเหลือพิเศษอื่นๆ ที่บุคลากรได้อุทิศเวลาปฏิบัติงานสำหรับกลุ่มหรือหน่วยงานในระหว่างเวลาที่ประเมิน

### การเตรียมการที่ดี..มิชัยไปกว่าครึ่ง

#### เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของหน่วยงาน

เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเตรียมการที่ดี สร้างบรรยากาศการประเมินที่ดีทำให้บุคลากรที่เข้ารับการประเมินกับหัวหน้างาน ได้ถกหาหรือและร่วมกันสร้างสรรค์หน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า

#### การเตรียมการล่วงหน้าก่อนถึงวันประเมิน

- ☞ แจ้งทุกฝ่ายด้วยลายลักษณ์อักษร
- ☞ จัดหาและแจกแบบฟอร์มที่สะดวกให้ครบถ้วน
- ☞ หาวันนัดที่ทั้ง 2 ฝ่ายมีความพร้อม
- ☞ จัดหาสถานที่และอุปกรณ์อำนวยความสะดวก
- ☞ ให้คำแนะนำ แนวทาง คู่มือ แก่ทุกฝ่ายและชี้แจง แต่เนิ่นๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

#### ในวันกำหนดนัด

- ☞ ประสานให้เกิดการประเมิน

#### หลังจากการประเมิน

- ☞ สรุปและแจ้งทุกฝ่ายเป็นลายลักษณ์อักษร
- ☞ ดำเนินการอย่างรวดเร็ว ให้เป็นผลดีแก่ทุกฝ่าย

☞ แนวทางการประเมินที่ดีที่สุดคือ

- ◇ ประเมินโดยรวมก่อน แล้วจึงประเมินเจาะลึกในประเด็นย่อย และ ให้ความสำคัญกับหลักฐานที่สะท้อนผลการปฏิบัติงาน
- ◇ จัดหาหลักฐานที่สนับสนุนในประเด็นที่ถูกประเมินว่ามีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ
- ◇ ข้อติชมหรือเสนอแนะของผู้ประเมิน รวมถึงข้อคิดเห็น เหตุผล หรือข้อโต้แย้งของผู้ถูกประเมินควรจะต้องถูกบันทึกเก็บไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

### 8.1 เกณฑ์การประเมินผลงาน

เกณฑ์การประเมินผลงานต้องสอดคล้องกับสภาพงานและความรับผิดชอบของบุคลากร และให้ครอบคลุมถึงปริมาณงาน คุณภาพของงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่จำเป็น

#### การประเมินปริมาณงาน

ให้ประเมินตามภาระหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

#### การประเมินคุณภาพงาน

เน้นการประเมินตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนดไว้ โดยประเมินจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย จากผู้ใช้บริการ ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

#### การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

เป็นการประเมินความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้กำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ก. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

- (1) การจัดการเชิงยุทธ
- (2) การบริการที่ดี
- (3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (4) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ
- (5) ความร่วมมือร่วมใจ
- (6) จริยธรรม

### ข้อคิด....

- ☞ ข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยให้การสะท้อนผลการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา/ประธานสาขาวิชา/ประธานผู้รับผิดชอบหลักสูตรกับบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ☞ หัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา/ประธานสาขาวิชา/ประธานผู้รับผิดชอบหลักสูตร ควรเป็นผู้ที่มีส่วนช่วยผ่อนบรรยากาตในการสะท้อนผลทำที่ยอมรับและชมเชยผลการปฏิบัติงานที่ดี รับฟังข้อกังวลใจอย่างตั้งอกตั้งใจ และพร้อมที่จะสำรวจหาอุปสรรคร่วมกัน ทำความตกลงอย่างเปิดเผยจริงใจ เหล่านี้ล้วนมีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
- ☞ ตกลงกำหนดเวลาของการประชุมก่อนเริ่มต้น
- ☞ สังเกตความรู้สึกตลอดเวลา

ข. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ประกอบด้วย 20 สมรรถนะ คือ

- (1) การคิดวิเคราะห์
- (2) การมองภาพองค์รวม
- (3) การพัฒนาศักยภาพคน
- (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
- (5) การสืบเสาะหาข้อมูล
- (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
- (7) ความเข้าใจผู้อื่น
- (8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
- (9) การดำเนินการเชิงรุก
- (10) ความถูกต้องของงาน
- (11) ความมั่นใจในตนเอง
- (12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- (13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
- (14) สภาวะผู้นำ
- (15) สนุกหรือภาพทางศิลปะ
- (16) วิสัยทัศน์
- (17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- (18) ศักยภาพเพื่อนำมาปรับเปลี่ยน
- (19) การควบคุมตนเอง
- (20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

### ข้อคิด-ตัวชี้วัด

- ☞ บุคลากรทุกคน ทุกระดับ ล้วนแล้วแต่มีงานประจำ ที่ในวันจะยากและซับซ้อนขึ้น การที่จะใช้เวลา และความคิดไปให้กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำได้จำกัด แม้ว่าจะใส่ใจและอยากลงมือทำ ก็ต้องทำภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่ดี และ ต้องเป็นระบบที่มีความชัดเจน กำหนดรายละเอียดและแจ่มแจ้งล่วงหน้า
- ☞ ถ้ากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือตัววัดระดับเชิง ปริมาณและคุณภาพไม่มากจนเกินไปแต่ครอบคลุม จุดสำคัญที่ต้องการประเมินจะช่วยลดภาระ งานการประเมินทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินได้
- ☞ ตัวชี้วัดที่ดีทำให้เกิดการวัดผลงานจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน และ สะท้อนถึงการพัฒนาต่อไป ในสภาพภาคหน้าได้ด้วย

## 8.2 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยปกติ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของบุคลากร อย่างไรก็ตาม

ผู้ประเมินอาจเป็นบุคคลอื่นใดก็ได้ที่

- รู้และคุ้นเคยกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ
- มีโอกาสเพียงพอในการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ
- รู้และสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

กับผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

### **การประเมินปริมาณงาน**

ผู้รับผิดชอบการประเมินคือหัวหน้างาน และการประเมินตนเองของบุคลากร

### **การประเมินคุณภาพงาน**

ผู้รับผิดชอบการประเมินคือหัวหน้างาน และการประเมินตนเองของบุคลากร

### **การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน**

ผู้รับผิดชอบการประเมินคือหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน/ผู้ให้บริการ และการประเมินตนเองของ

บุคลากร

**บันทึกช่วยจำ...**



### 8.3 การประชุมประจำปีระดับคณะ/ศูนย์/สถาบัน/สำนักเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน



#### การเตรียมการและการวางแผน

การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานเน้นการวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันการดำเนินการให้ประสพผลสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพนั้นหัวหน้างานและบุคลากรต้องศึกษาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ของคณะ ของหน่วยงานและจัดลำดับความสำคัญของงานร่วมกัน

#### การประชุมประจำปี

การประชุมประจำปีเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานตามวงรอบประสบความสำเร็จ ทำให้หัวหน้างานและบุคลากรร่วมกันวางแผนและเตรียมการเพื่อกำหนดภารกิจและดัชนีชี้วัดความสำเร็จและจัดสรร/เกลี่ยบทบาทตรงไปสู่บุคลากรแต่ละบุคคลได้ ทำให้บุคลากรแต่ละบุคคลสามารถวางแผนงานของตนเองเมื่อเสร็จสิ้นการประชุม หัวหน้างานและบุคลากรจะได้วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ภาระงาน ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน ซึ่งจะต้องจัดทำเป็นเอกสารอย่างเป็นทางการและลงนามไว้เป็นหลักฐานทั้งหัวหน้างาน และบุคลากรดังตัวอย่างแบบฟอร์มในภาคผนวก.

บันทึกช่วยจำ...



### 8.3.1 การเตรียมการประชุมเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานประจำปี

การประชุมเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของบุคลากร ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดการประชุม: กำหนดตารางการประชุมล่วงหน้า

- ใ้บุคลากรได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- วางแผนการอภิปรายโดยคำนึงถึงประเด็นที่สำคัญที่จะต้องอภิปรายร่วมกัน
- ใช้เวลาในการอภิปรายที่พอเพียง เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้และครอบคลุมทุกประเด็น
- ดำเนินการประชุมในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย
- ข้อเสนอเกี่ยวกับการกำหนดวาระการประชุม
  - สร้างบรรยากาศ
  - ทบทวนผลการประเมินของผู้ถูกประเมิน
  - สะท้อนผลหน้าที่หลักและการให้คำปรึกษาหารือ
  - สะท้อนผลสมรรถนะหลักและการให้คำปรึกษาหารือ
  - อภิปรายเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน
  - อภิปรายภาพรวมของผลการประเมิน
  - อภิปรายเกี่ยวกับผลและแนวทางการพัฒนา
  - ทบทวนกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับปีต่อไป
  - สรุปและนัดประชุม

### 8.3.2 การให้คำปรึกษาและสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

- (1) ผู้ประเมินควรอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตลอดปีของผู้ถูกประเมิน และให้คำแนะนำถึงวิธีการที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินมีประสิทธิภาพ เช่น ความสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่สำคัญซึ่งกำหนดไว้ในการประเมินครั้งที่ผ่านมา คำแนะนำควรมีทั้งคำชมและคำติชมอย่างสร้างสรรค์

### วิธีกำหนดงานเชิงพัฒนา ให้ลูกน้องจากตัวชีวิต

ความพึงพอใจของผู้ป่วยที่มารับการรักษาเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 10%

- หัวหน้าต้องคิดและประชุมทีมงานทุกคนทุกตำแหน่ง เพื่อ
  - ☞ ร่วมคิดหากลยุทธ์ในการทำงาน
  - ☞ ทบทวนการทำงานเดิมของทุกคน
  - ☞ จะให้บริการอะไรเพิ่ม
  - ☞ ความสามารถของลูกน้องพอหรือไม่
  - ☞ ต้องพัฒนาด้านใดเพิ่ม
- กำหนดใน PD ของแต่ละบุคคล
- กำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลในการรายงาน
- จัดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล
- จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นเพิ่มเติม
- อาจต้องปรับปรุงพื้นที่ให้บริการ

- (2) สิ่งที่สำคัญที่จะเป็นประโยชน์คือ ควรให้คำแนะนำถึงวิธีการที่ผู้ประเมินสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองและควรกำหนดรูปแบบของการฝึกอบรมที่จะพัฒนาความสามารถในวิชาชีพของผู้ถูกประเมิน ถ้าผลการประเมินของผู้ถูกประเมินต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ผู้ถูกประเมินควรได้รับคำแนะนำถึงรูปแบบและวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไข
- (3) ในระหว่างการประชุมเพื่อสะท้อนผลการประเมิน ผู้ถูกประเมินควรมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองและได้อภิปรายถึงปัญหา ทั่วๆ ไป ที่เขาได้เผชิญในระหว่างการปฏิบัติงาน
- (4) การให้คำแนะนำและปรึกษาหารือ สิ่งสำคัญคือ
  - o ใช้การสังเกตและข้อมูลเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในขณะนั้น
  - o ยอมรับและชมเชยบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดี
  - o รับฟังข้อกังวลใจของผู้ถูกประเมินอย่างตั้งใจและสำรวจหาอุปสรรคร่วมกับผู้ถูกประเมิน
  - o ทำความตกลงอย่างเปิดเผยกับผู้ถูกประเมินในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ปรากฏผลการปฏิบัติงาน
- (5) ความพยายามและความใส่ใจที่ผู้ประเมินอุทิศเพื่อทำความเข้าใจในความรู้สึกของผู้ถูกประเมินและความเข้าใจต่อปฏิกริยาของผู้ถูกประเมินมีมากเท่าไร โอกาสในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองของผู้ถูกประเมินจะมีมากขึ้นเท่านั้น
- (6) เพื่อให้การประชุมสะท้อนผลการปฏิบัติงาน สมบูรณ์ ผู้ประเมินควรบันทึกประเด็นสำคัญที่ได้มีการอภิปราย รวมทั้งข้อเสนอแนะซึ่งผู้ถูกประเมินได้เสนอแนะในระหว่างการอภิปราย แต่ถ้ามีเหตุจำเป็นที่ทำให้การประชุมไม่สามารถปฏิบัติได้ควรชี้แจงเหตุผลในรายละเอียดในรายงานการประเมิน

### 8.3.3 การเขียนแผนการพัฒนาบุคลากร

- (1) หัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา ควรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผล

บันทึกช่วยจำ...



- (2) แผนพัฒนาบุคลากรเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์การสะดวกขึ้น
  - การลดช่องว่างระหว่างสมรรถภาพที่พึงประสงค์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้แคบลง
  - การเตรียมบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบงานที่มากขึ้นและยากขึ้น
  - การเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น
- (3) การเริ่มต้นด้วยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งจะช่วยให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถที่จะกำหนดการปฏิบัติเพื่อการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด
- (4) แผนการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนจะต้องมีลักษณะดังนี้
  - ดึงดูดความสนใจของบุคลากร
  - เป็นที่ยอมรับทั้งจากบุคลากรและหัวหน้างาน
  - เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
  - ใช้เวลาและทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด
- (5) การฝึกอบรมและการพัฒนาไม่ใช่เพียงการนั่งฟังบรรยายในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติและเรียนรู้อย่างแท้จริง

#### 8.3.4 การเสนอผลการประเมินและการให้การยอมรับผลการประเมิน

- (1) เพื่อให้การบันทึกผลการประชุมเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ประเมินควรแจ้งรายงานทั้งหมดให้แก่ผู้ถูกประเมิน และลงนามรับทราบผลการประชุมร่วมกัน ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินโดยใช้แบบฟอร์มที่กำหนดขึ้น
- (2) คณบดี/ผู้อำนวยการ/สถาบัน/สำนัก ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หรือเทียบเท่า ควรให้ข้อสังเกตโดยรวมในประเด็นที่เกี่ยวกับการประเมินว่าเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส และอภิปรายในบางประเด็นที่ไม่เห็นด้วย หน้าที่หลักของคณบดี/ผู้อำนวยการ/สถาบัน/สำนัก ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หรือเทียบเท่า คือการตรวจสอบและควบคุมมาตรฐานการประเมิน

บันทึกช่วยจำ...



## 8.4 ข้อควรปฏิบัติอื่น ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติ

### 8.4.1 การประเมินที่อยู่บนฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง

สิ่งสำคัญ 4 ประการที่พึงคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่บนฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริงคือ

- (1) ข้อมูลที่ใช้ประกอบในการประเมินที่เกิดขึ้นจริงพิสูจน์ได้หรือแสดงหรือนับเป็นตัวเลขหรือปริมาณปรากฏได้
- (2) เหตุการณ์หรือหลักฐานที่ตรงประเด็นแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน
- (3) การสังเกตพฤติกรรมทั่วไปในการทำงาน ควรมีตัวอย่างและหลักฐานที่ประกอบพฤติกรรมของบุคลากร
- (4) ข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับการจ้างงานหรือประวัติ ผลการปฏิบัติงานในอดีต ผลการประเมินที่ผ่านมา

### 8.4.2 การบันทึกและการจัดทำเอกสาร

- (1) ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ให้มีการรายงานในแบบรายงานของบุคลากรแต่ละบุคคลเสร็จแล้ว ให้เก็บไว้ที่หัวหน้างานเพื่อเตรียมสรุปผล
- (2) รายงานสรุปผลการประเมินให้เก็บไว้ที่หน่วยงานหรือภาควิชาและสำเนารายงาน 1 ชุด ให้เจ้าตัวทราบ
- (3) โดยทั่วไปรายงานสรุปผลการประเมินประจำปี ไม่จำเป็นต้องเก็บไว้ที่ส่วนกลาง ยกเว้นกรณี ที่ปรากฏว่ามีข้อขัดแย้งระหว่างผู้ถูกประเมินกับผู้ประเมิน ให้แจ้งและส่งสำเนารายงาน 1 ฉบับไปที่กองการเจ้าหน้าที่ด้วย

กรณี ที่มีความดีความชอบและมีความเห็นสมควรให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น รับรางวัล หรืออื่นใด ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีนี้ถือเป็นหลักฐานสนับสนุนการพิจารณาที่สำคัญ

บันทึกช่วยจำ...



- (4) คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทในการปรับปรุงแบบฟอร์ม หรือคู่มือเพื่อใช้ในการประเมินเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องคงไว้ซึ่งเนื้อหาสาระส่วนนี้ต่อไปนี้
- การแสดงข้อคิดเห็นของบุคลากรที่ได้รับการประเมิน (การประเมินตนเอง) และข้อเสนอแนะจาก หัวหน้าหน่วยงาน ต่อผลการปฏิบัติงาน และ
  - แผนการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ
  - การลงนามของบุคลากรเพื่อรับทราบผลการประเมิน และเป็นการลงนามต่อหน้าผู้บังคับบัญชา สองระดับ
- (5) หากต้องการทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น ควรได้มีการแจ้งให้คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรทราบเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในกรอบปฏิบัติเดียวกัน และให้สำเนาแจ้งทุกหน่วยปฏิบัติทราบด้วย

#### 8.4.3 การนำผลการปฏิบัติงานไปสู่การพัฒนาบุคลากร (การอบรมหรือพัฒนา)

การประเมินในแต่ละครั้ง ควรมีการระบุความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาหรืออบรมบุคลากรเป็นรายบุคคล โดย

- (1) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรืออบรมบุคลากรที่สำคัญ คือ การสนองความต้องการของบุคคล ที่จะเพิ่มทักษะหรือศักยภาพการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันให้ดีขึ้น หรือในตำแหน่งที่สูงขึ้น
- (2) การอบรมหรือพัฒนาบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้หน่วยงานบรรลุประสิทธิผล บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เพิ่มคุณภาพการทำงาน เกิดการผลักดันการทำงานในมิติใหม่ ดึงดูดใจและรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ได้
- (3) การริเริ่มการพัฒนาหรืออบรมบุคลากรควรเกิดขึ้นจากประโยชน์หรือเป้าหมายของหน่วยงานหรือที่มหาวิทยาลัยจะได้รับเท่าๆ กับที่บุคคลนั้นจะได้รับ

บันทึกช่วยจำ...



#### 8.4.4 การรักษาความลับ

- (1) ข้อมูลหรือประเด็นที่มีการพูดคุยกันระหว่างบุคคลากรกับผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องโดยตรง ต้องดำเนินการและรักษาไว้เป็นความลับ
- (2) ผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลในการประเมินบุคคลมีเพียงผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินที่เกี่ยวข้อง (หัวหน้างาน)
- (3) บุคลากร ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลในการประเมินบุคลากรแต่ละบุคคลนต้องได้รับการระบุและต้องรักษาความลับเช่นเดียวกัน

#### 8.4.5 การอุทธรณ์ ร้องทุกข์

- (1) ในกระบวนการประเมินฯ มักจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างผู้ถูกประเมินกับผู้ประเมิน ทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องและผู้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดท่าทีและแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งเปิดใจให้กว้างเพื่อป้องกันข้อขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้น
- (2) กรณีที่ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ผู้ถูกประเมินควรได้รับโอกาสแสดงแนวคิดหรือข้อมูลให้รับทราบในเอกสารที่รวบรวมเพื่อการประเมินฯ หรือเขียนเสนอผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- (3) ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความสนใจ เปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแสดงข้อคิดเห็นเพิ่มเติมร่วมกับบุคลากรเป็นรายบุคคล และนำเสนอข้อคิดเห็นทั้งหมดไว้ในรายงานและให้มีการลงนามร่วมกัน
- (4) ข้อมูลแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันดังกล่าวให้นำเสนอต่อคณะกรรมการประเมินบุคลากร และให้มีการพิจารณาตัดสินผลในคราวประชุมต่อไป
- (5) ผู้ร่วมงานของผู้ถูกประเมินที่ไม่เห็นด้วยกับผลหรือกระบวนการประเมินควรเขียนข้อคิดเห็นที่ขัดแย้ง และแจ้งโดยตรงต่อผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
- (6) การพิจารณาคำอุทธรณ์ร้องทุกข์หรือข้อคิดเห็นที่ขัดแย้งควรเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์และช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา

บันทึกช่วยจำ...

### 8.5 การจัดเตรียมบทสรุปเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการสรุปการทำงาน/ผลงาน ควรเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ทักษะการสนับสนุนการปฏิบัติงาน การประเมินตนเองเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเข้ารับการประเมิน และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (หัวหน้างาน) ที่แสดงถึงการรวบรวมข้อมูลทุกส่วนที่ต้องใช้ในการประเมิน

แผนงาน		ทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน	การประเมินผลการปฏิบัติงาน (การทบทวนผลงาน)	
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ทักษะ/อุปกรณ์/ทุน/งบ/ความร่วมมือ	การประเมินตนเอง	การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

#### วัตถุประสงค์

บุคลากรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของตนเองไว้ให้ชัดเจนเพื่อใช้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานตามภาระงานหลักของหน่วยงานคือสนับสนุนการสอน งานวิจัย และการบริการวิชาการที่ตอบสนองเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย / คณะ/ หน่วยงาน

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นล่วงหน้าช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีมาตรฐานที่ตรงกันในการแสดงให้เห็นความสำเร็จของผลงาน ซึ่งควรจะเป็นมาตรฐานที่ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับแผนเป้าหมายและตกลงกันไว้ก่อนล่วงหน้า เมื่อผ่านพ้นช่วงเวลาในการทำงานจนครบวงรอบแล้วก็นำกลับมาใช้ชี้วัดว่าผลงานที่ทำเสร็จแล้วนั้นบรรลุผลมากน้อยเพียงใด(เชิงปริมาณ)และได้ผลดีมากน้อยระดับใด (เชิงคุณภาพ) ตัวชี้วัดความสำเร็จควร...

- ☞ ใช้ภาษาเขียนที่เป็นทางการ ชัดเจน วัดได้
- ☞ กำหนดขอบเขตความผิดพลาดที่ยอมรับได้

“ถ้าท่านไม่รู้ว่ากำลังมุ่งหน้าไปทิศไหน...จะเลือกถนนเส้นไหนๆ ก็ไม่แปลก”

“ไม่มีทางที่จะรู้ว่าคุณประสบความสำเร็จถ้าไม่มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จหรือเป้าหมายของงานที่คุณกำลังทำอยู่”

- กำหนดตัวชี้วัดให้เหมาะสม ตัวชี้วัดที่ดีควรใกล้เคียงความจริงและท้าทายเล็กน้อย
- ตัวชี้วัดที่ง่ายเกินไปทำให้งานไม่มีลักษณะท้าทายเท่าที่ควร
- ตัวชี้วัดที่ยากเกินไปทำให้หมดกำลังใจ
- ตัวชี้วัดจำนวนน้อยเกินไป ทำให้การประเมินไม่น่าสนใจ
- ตัวชี้วัดจำนวนมากเกินไป ทำให้ไม่มีจุดเด่น
- จำนวนตัวชี้วัดที่พอเหมาะอยู่ระหว่าง 7-9 ตัว โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ต้องการเน้นเป็นพิเศษ

- ☞ คำนี้ถึง 4 ข้อต่อไปนี้
  - o ทำงานได้เสร็จตรงตามกำหนดเวลา (วันหมดเขต วันที่ เวลา)
  - o ประหยัดทรัพยากรและการดำเนินการเบิกจ่ายตามขั้นตอน (ค่าใช้จ่ายการส่งเบิกจ่าย)
  - o ปริมาณ (จำนวนชิ้นงาน โครงการ ผู้รับบริการ ฯ)
  - o คุณภาพ (การวัดระดับความพึงพอใจ ความคาดหวังทั้ง subjective / objective)

### ทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน

เมื่อได้กำหนดเป้าหมายการทำงานและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแล้วต่อไป ต้องพิจารณาว่าต้องใช้ทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอะไรบ้าง ทรัพยากรเหล่านี้หมายถึงรวมถึงทักษะของบุคลากร อุปกรณ์ งบประมาณ ความร่วมมือ บ่อยครั้งที่พบว่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานมาจากบุคลากรขาดทักษะที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย หรือขาดทักษะในการขอความร่วมมือจากหน่วยงานหรือบุคลากรอื่นในมหาวิทยาลัย (อุปสรรคเหล่านี้แก้ไขได้หากได้มีการให้เห็นเนินๆ ตั้งแต่ในช่วงพบปะหรือประชุมระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากร และการที่รู้ล่วงหน้าจะทำให้แก้ไขได้ ดีกว่าการที่มากัดตอนประะเมินผลการปฏิบัติงานในภายหลัง)

### อุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงานที่ทำให้ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

ตัวอย่างอุปสรรคที่บ่งบอกว่าขัดขวางการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้ไม่สามารถสร้างผลงานได้ตามเป้าหมาย

- o ไม่ได้ได้รับการจัดสรรงบประมาณ เนื่องจากไม่เป็นลำดับความสำคัญแรก
- o ไม่สามารถเข้าไปใช้อุปกรณ์ได้ เนื่องจากโครงการอื่นหรือกิจกรรมอื่นใช้อยู่
- o ขาดความช่วยเหลือจากผู้มีประสบการณ์ เนื่องจากผู้มีประสบการณ์ในงาานนั้นๆ ขยายบทบาทไปรับผิดชอบภารกิจอื่นไม่มีเวลาให้
- o ขาดทักษะความชำนาญ เป็นต้น

การจัดการกับอุปสรรคเหล่านี้ทำได้โดยการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากรในช่วงที่ประชุมทำแผนประจำปี ซึ่งถ้าได้มีการหารือและเลือกวิธีหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่างๆ (ด้วยวิธีอื่น หรือโครงการอื่น) ก็จะทำให้ทุกฝ่ายทำงานได้ผลดี

## ตัวอย่าง

### ตัวอย่างที่ 1

#### เป้าหมายของโครงการ:

เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมและดูงานนอกสถานที่สำหรับ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (กำหนดล่วงหน้าว่าการประเมินผลโครงการจากผู้เข้าร่วมโครงการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีระดับความพึงพอใจและระดับความคาดหวัง ไม่ต่ำกว่า 3.6 จาก 4.0)

#### ตัวชี้วัด:

ระดับความพึงพอใจและระดับความคาดหวัง (ผู้รับบริการ) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

### ตัวอย่างที่ 2

เป้าหมาย: ภายในวันที่ 30 กันยายน ดำเนินการ

- ลดขั้นตอนการดำเนินงานในเรื่อง... ให้แล้วเสร็จ
- กำหนดขั้นตอนและรายละเอียดเพื่อทำประกาศ

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ:

- เวลารวดเร็ว - แล้วเสร็จภายในกำหนด (2 เดือน)
- คุณภาพ - ลดขั้นตอนสำเร็จ (แสดงได้ชัดเจน) และจัดทำประกาศ



การจัดสรรงบประมาณ (ซึ่งมีจำกัดในทุกองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ) จำเป็นต้องทำด้วยความรอบคอบและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน โดยไม่คำนึงถึงผลเฉพาะรายบุคคล

### แผนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร

หัวหน้างาน มีส่วนสนับสนุนและกระตุ้นการพัฒนาตนเองของบุคลากร ทำให้บุคลากรตื่นตัวและพร้อมเสมอที่จะทำงานให้แก่คณะ/มหาวิทยาลัยได้ ทีมงานหรือผู้ร่วมงานเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ร่วมด้วย เมื่อบุคลากรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ หรือริเริ่มนำนวัตกรรมมาใช้ในงาน บุคลากรแต่ละคนจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลในงานที่ทำอยู่ และสามารถเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อมีโอกาส

ระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีความมุ่งหมายที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและผลักดันงานของตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยและสร้างแผนงานที่จะมีส่วนขยายงานให้ก้าวหน้าในอนาคตด้วย การสร้างระบบนี้ขึ้นมาก็มีความมุ่งหมายที่จะประกันได้ว่าบุคลากรแต่ละคนได้รับโอกาสและการดูแลให้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องตลอดเวลาที่อยู่ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

### แผนพัฒนาตนเองของบุคลากรแต่ละคนควรจะ

- o ระบุผลลัพธ์ของกิจกรรมการพัฒนาตนเองก่อนแล้วจึงระบุกิจกรรมหรือโครงการ
- o ระบุผู้ให้การสนับสนุน ผู้ที่ช่วยเหลือ ผู้จัดการอบรม และระยะเวลา ๓
- o บอกว่าการพัฒนาตนเองจะทำให้ได้ทักษะ/ความสามารถใดเพิ่ม และจะนำไปใช้ในงานส่วนใด
- o แสดงให้เห็นว่าทักษะ/ความสามารถที่เพิ่มมานี้ช่วยขยายผลงานได้อย่างไร ประเมินได้อย่างไร

### ข้อควรคิด...

#### เกี่ยวกับการเลือกหลักสูตรฝึกอบรมหรือรูปแบบของการพัฒนาตนเอง

- o เลือกทักษะและผลลัพธ์ที่จะได้จากการไปฝึกอบรมหรือเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ที่มีโอกาสนำมาใช้ได้จริง
- o การพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบหรือวิธีการ ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้วิธีการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว บางครั้งการคิดหาวิธีใหม่ ๆ ที่ไม่ต้องใช้งบประมาณหรือเวลาทำงานและขออนุญาตผู้บังคับบัญชาอาจได้ผลดีกว่า การรอเข้าคิวฝึกอบรม เพราะจะทำให้มีโอกาสได้ใช้ทักษะหรือความรู้ในเรื่องนั้น มาสร้างสรรค้งานก่อน

มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
มีหลักสูตรฝึกอบรมให้เลือก  
มากมาย...หลากหลาย

## ภาคผนวก ก

## หัวข้อรายการที่ควรรู้ในขั้นตอนการกำหนดเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

## ส่วนที่ 1 การสะท้อนผลการประเมินในรอบ 12 เดือนที่ผ่านมา

- ทำผลงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
- ทำผลงานได้ตามมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำที่วางไว้
- กรณีที่ผลงานไม่ได้ตามเป้าหมาย - ระบุปัญหาอุปสรรค
- ผลงานอื่น ๆ ที่เพิ่มเติมมาจากที่กำหนดไว้ในแผน

## ส่วนที่ 2 แผนการปฏิบัติงานระยะสั้น (1 ปี)

- เป้าหมายที่ข้าพเจ้าตั้งใจจะทำให้ได้
- รายการงานที่ข้าพเจ้าจะทำ ยกตัวอย่างเช่น (ทุกข้อต้องระบุเป้าหมายเชิงปริมาณ)
  - การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย คณะ/ศูนย์/ สถาบัน/ สำนักใน
    - ด้านต่าง ๆ
      - การวางแผนงานที่สนับสนุนการบริหารจัดการ
      - การปฏิบัติงานที่สนับสนุนการบริหารจัดการ
      - การประสานงานที่สนับสนุนการบริหารจัดการ
      - การบริการที่สนับสนุนการบริหารจัดการ ฯลฯ
  - การสนับสนุนด้านการเรียนการสอน/วิชาการ
    - การวางแผนงานที่สนับสนุนการเรียนการสอน/วิชาการ
    - การปฏิบัติงานที่สนับสนุนการเรียนการสอน/วิชาการ
    - การประสานงานที่สนับสนุนการเรียนการสอน/วิชาการ
    - การบริการที่สนับสนุนการเรียนการสอน/วิชาการ ฯลฯ
  - การสนับสนุนด้านการวิจัย นวัตกรรม วิชาชีพ
    - การวางแผนงานที่สนับสนุนการวิจัย นวัตกรรม วิชาชีพ
    - การปฏิบัติงานที่สนับสนุนการวิจัย นวัตกรรม วิชาชีพ
    - การประสานงานที่สนับสนุนการวิจัย นวัตกรรม วิชาชีพ
    - การบริการที่สนับสนุนการวิจัย นวัตกรรม วิชาชีพ ฯลฯ

- การสนับสนุนกิจกรรมของมหาวิทยาลัย คณะ/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก ในด้านต่าง ๆ อาทิ
  - กรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน
  - การทำงานที่ไม่มีตำแหน่งต่าง ๆ (แต่มีผลงานประจักษ์)
  - การทำงานที่สนับสนุนเป้าหมายหรือแผนของมหาวิทยาลัย
- การให้บริการแก่ชุมชน หรือ วิชาชีพ
  - กิจกรรมที่เข้าพบหาของนักวิชาการหรือนักวิชาชีพซึ่งมีส่วนสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย
  - การให้บริการแก่องค์กรวิชาชีพ สมาคมเพื่อการเรียนรู้ ที่ปรึกษาหรือองค์กรในชุมชน
  - การจัดการประชุมวิชาการ ปฏิบัติการ นิทรรศการ
  - การมีส่วนร่วมในกิจการที่เป็นที่สนใจของชุมชน
  - การตอบสนองเป้าหมายชุมชนสัมพันธ์ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ฯลฯ

## ส่วนที่ 3 แผนระยะยาว (3 ปี)

- เป้าหมาย เช่น การขอตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษและการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ
- แผนพัฒนาตนเอง เช่น การลาฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน
- ฯลฯ

## ส่วนที่ 4 ทรัพยากรสนับสนุนการทำงานที่คาดหวังใน 12 เดือนข้างหน้า

- ความต้องการการฝึกอบรมหรือการพัฒนาตนเอง
- การสนับสนุนจากผู้มีประสบการณ์ในเรื่อง.....
- การช่วยให้เกิดทักษะเฉพาะเรื่อง เช่น การเป็นที่เลี้ยงในงาน ฯ
- เครื่องมือ อุปกรณ์
- ฯลฯ

## ส่วนที่ 5 การประเมินของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

## ส่วนที่ 6 การประเมินผลของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภาคผนวก ข

(ตัวอย่าง)



เอกสารแสดงภาระงาน (Position Description สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น)

ชื่อ :	ตำแหน่ง :
ภาควิชา/สาขาวิชา/หน่วยงาน	คณะ/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก
.....	.....
	ปีงบประมาณ: 2551 <input type="checkbox"/> (1 ต.ค.50 - 31 มี.ค.51)
	<input type="checkbox"/> (1 เม.ย.51 - 30 ก.ย.51)

ลงนาม.....	ลงนาม.....	ลงนาม.....
(.....)	(.....)	(.....)
คณบดี/ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก/ ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการ คณะหรือเทียบเท่า	ผู้รับมอบงาน	พยาน
วัน/เดือน/ปี.....	วัน/เดือน/ปี.....	วัน/เดือน/ปี.....



## เอกสารแสดงภาระงาน (Position Description) สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น



ชื่อ(นาย/นาง/นางสาว):	ตำแหน่ง:
หน่วยงาน.....	ปีงบประมาณ: ..... <input type="checkbox"/> (1 ต.ค. 50 - 31 มี.ค. 51)
คณะ.....	<input type="checkbox"/> (1 เม.ย. 51 - 30 ก.ย. 51)

**ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย** (กำหนดร่วมกับหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาและลงนามตกลงก่อนวันเริ่มงานและลงลายมือชื่อรับมอบงาน)

**ระบุชื่อกระบวนการในการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด**

ภาระงาน	ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน	กำหนดแล้วเสร็จ (ถ้ามี)
<p><b>1.1 ภาระงานหลัก</b></p> <p>(1) ภาระงานหลัก เป็นภาระงานที่เป็นเจ้าภาพงาน ที่ต้องรับผิดชอบในการ ออกแบบงาน หรือกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งออกแบบการขอสนับสนุน กิจกรรมจากบุคคลอื่นๆ แต่ตนเองยังเป็นเจ้าภาพงานที่ต้องติดตาม ให้งานนั้นๆ สำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>(2) ภาระงานหลักจะประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● งานประจำ</li> <li>● งานเชิงพัฒนา</li> <li>● งานตามโครงการยุทธศาสตร์ของคณะ/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก</li> </ul> <p>(3) การเขียนภาระงานหลักให้ระบุเฉพาะชื่อกระบวนการงาน ไม่ต้องแสดงกิจกรรมของงาน หรือแจกแจงรายละเอียดของงาน (กิจกรรมของงานควรจัดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน)</p>	<p>การกำหนดตัวชี้วัด</p> <p>(1) ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดร่วมกับผู้รับมอบงาน</p> <p>(2) ตัวชี้วัด จะประกอบไปด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ตัวชี้วัดหลักของคณะ/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก</li> <li>● ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน</li> <li>● ตัวชี้วัดทางการบริหารสำหรับเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร</li> <li>● ตัวชี้วัดเพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเอง</li> </ul> <p>(3) ตัวชี้วัดสามารถกำหนดได้ทั้ง ตัวชี้วัด Input Process และ Output หรือ Outcome</p>	

## ระบุชื่อกระบวนการในการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด

ภาระงาน

ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน

กำหนดแล้วเสร็จ  
(ถ้ามี)

## 1.2 ภาระงานรอง

ภาระงานรอง จะประกอบด้วย

- งานอื่นๆ ได้แก่ งานที่สนับสนุนหน่วยงานอื่น การเป็นกรรมการต่างๆ ของหน่วยงานอื่น กฐนวิชาการ
- งานสนับสนุนบุคลากรอื่น หรืองานที่ต้องทำงานทดแทนกัน
- งานที่เพิ่มเติมภายหลังจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว หรืองานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มจากผู้บังคับบัญชาทั้งที่เป็นงานใหม่ หรืองานที่สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ความเห็นของผู้มอบหมายงาน (เช่น ความสำคัญของงานที่มอบหมาย จุดเด่นของผู้ที่ได้รับการมอบหมายงาน ความรู้ ความสามารถ/ประสบการณ์เฉพาะตัว)

.....

.....

.....

.....

.....

.....


.....



## ภาคผนวก ก

(ตัวอย่าง)

## แบบรายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

	แบบรายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น	
	ประเมินครั้งที่.....	<input type="radio"/> 1 เมษายน .... - 30 กันยายน ..... <input type="radio"/> 1 ตุลาคม ..... - 31 มีนาคม .....

ชื่อ(นาย/นาง/นางสาว).....เลขประจำตำแหน่ง.....ตำแหน่ง.....  
 งาน ..... กอง/ภาควิชา/สำนักคณบดี..... คณะ/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก.....  
 หัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา/ผู้ประเมิน/ผู้ให้คำปรึกษา.....

## ส่วนที่ 1 การประเมินด้านปริมาณงาน (40 คะแนน)

**ผู้ประเมิน** ประกอบด้วย หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่ม และการประเมินตนเอง

ความหมายของการประเมินด้านปริมาณงานในแต่ละชั้นและรายละเอียด

คะแนน	ชั้น	ความหมาย
4	ดีเด่น	ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้มากกว่าภาระงานที่รับมอบหมาย และมีเวลาในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
3	ดี	ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้มากกว่าภาระงานที่รับมอบหมาย และมีเวลาในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
2	พอใช้	ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ตามภาระงานที่รับมอบหมาย และมีเวลาในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
1	ต่ำกว่าเกณฑ์	ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ต่ำกว่าภาระงานที่รับมอบหมาย และมีเวลาในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อสัปดาห์



งานที่รับผิดชอบ	ร น า ห น ัก	หลักฐานเชิงประจักษ์	ผลการประเมินของ ตนเอง				ผลการประเมินของ หัวหน้างาน				สร ู ป ผล การ ประ เม ิน
			4	3	2	1	4	3	2	1	
<p>2.2 การตรงต่อเวลา: เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้ ( ..... คะแนน)</p> <p>4 = <b>ดีเด่น</b> หมายถึง ผลงานเสร็จก่อนหรือทันตามเวลาที่กำหนดไว้ทุกครั้งหรือมากกว่าร้อยละ 90</p> <p>3 = <b>ดี</b> หมายถึง ผลงานเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้เป็นประจำหรือมากกว่าร้อยละ 80</p> <p>2 = <b>พอใช้</b> หมายถึง ผลงานตามภาระงานหลักเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้เป็นส่วนใหญ่หรือมากกว่าร้อยละ 70 ผลงานที่เสร็จไม่ทันกำหนด ไม่ส่งผลเสียหายร้ายแรง</p> <p>1 = <b>ต้องปรับปรุง</b> หมายถึง ผลงานตามภาระงานหลักเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้น้อยกว่าร้อยละ 70 โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรืองานที่เสร็จไม่ทันกำหนด ส่งผลกระทบเสียหายร้ายแรง</p>											
<p>2.3. การใช้ทรัพยากร: การใช้ทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์อย่างประหยัด ( ..... คะแนน)</p> <p>4 = <b>ดีเด่น</b> หมายถึง ผลิตผลงานดีโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเป็นประจำเป็น แบบอย่างได้</p> <p>3 = <b>ดี</b> หมายถึง ผลิตผลงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดตามแผนงานเป็นประจำ</p> <p>2 = <b>พอใช้</b> หมายถึง ผลิตผลงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าพอสมควร</p> <p>1 = <b>ต้องปรับปรุง</b> หมายถึง ผลิตผลงานโดยใช้ทรัพยากรโดยไม่จำกัด ไม่ระมัดระวังไม่คุ้มค่า</p>											
<p>2.4. ผลงานที่ตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (..... คะแนน)</p> <p>4 = <b>ดีเด่น</b> หมายถึง ผลงานทั้งหมดได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี และตรงกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่วางไว้ในรอบประเมินนี้</p> <p>3 = <b>ดี</b> หมายถึง ผลงานที่ได้ทั้งหมดตรงกับ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่วางไว้ในรอบประเมินนี้</p> <p>2 = <b>พอใช้</b> หมายถึง ผลงานที่ได้บางส่วนตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่วางไว้ในรอบประเมินนี้</p> <p>1 = <b>ต้องปรับปรุง</b> หมายถึง ผลงานที่ได้ส่วนใหญ่ไม่ตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่วางไว้ในรอบประเมินนี้</p>											
<b>รวม (100 คะแนน)</b>											

ข้อสังเกต/ข้อมูลเพิ่มเติม

.....

.....





















สรุปผลการปฏิบัติงาน		
ปริมาณ ( 40 คะแนน )	คุณภาพ ( 30 คะแนน )	สมรรถนะ ( 30 คะแนน )
	ผลคะแนนรวม (100 คะแนน) =	
ผลการปฏิบัติงานโดยรวม จัดอยู่ในชั้น <input type="checkbox"/> ดีเด่น (91-100%) <input type="checkbox"/> ดี (76-90%) <input type="checkbox"/> พอใช้ (61-75%) <input type="checkbox"/> ควรปรับปรุง (เท่ากับหรือน้อยกว่า 60%)		

#### ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่ม/ หัวหน้าภาควิชาผู้ให้คำปรึกษา	บุคลากร
1. ....	4. ....
2. ....	5. ....
3. ....	6. ....

#### ส่วนที่ 4 ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา

เป้าหมายของส่วนที่ 4 เพื่อบันทึกผลของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในระยะเวลาของการสอบทานผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์และดัชนีชี้วัดที่กำหนด ข้อมูลในส่วนนี้ต้องได้รับความเห็นชอบร่วมกันระหว่างบุคลากรและหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าภาควิชา/ผู้ให้คำปรึกษา

การฝึกอบรมในระหว่างการสอบทานที่ผ่านมา :
เป้าหมายการพัฒนา :
โครงการพัฒนาที่ยอมรับร่วมกันเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล :
วิธีการประเมินเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว :
ระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนา :

## ส่วนที่ 5 การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

(ส่วนนี้ไม่บังคับขึ้นอยู่กับบุคลากร/หน่วยงาน)

ตำแหน่งงานที่บุคลากรคาดหวัง/ต้องการ :
แผนการพัฒนาดตนเองเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าว :

## ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากร:
ลงชื่อ.....วันที่.....
ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่ม / หัวหน้าภาควิชา/ผู้ให้คำปรึกษา:
ลงชื่อ.....วันที่.....

เห็นด้วยและยอมรับข้อมูลและข้อเสนอแนะข้างต้น.

ลงชื่อ (ผู้รับมอบงาน)..... วัน/เดือน/ปี .....

ลงชื่อ (หัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา/ประธานสาขาวิชา/ประธานผู้รับผิดชอบหลักสูตร)..... วัน/เดือน/ปี .....



งานที่ได้รับมอบหมาย/รับผิดชอบ	น้ำหนัก	ครั้งที่ 1 (1 ต.ค.... ถึง 31 มี.ค. ...)												รวม คะแนน	ครั้งที่ 2 (1 เม.ย....ถึง 30 ก.ย. ...)												รวม คะแนน	สรุป			
		หัวหน้างาน				เพื่อนร่วมงาน				ประเมินตนเอง					หัวหน้างาน				เพื่อนร่วมงาน				ประเมินตนเอง					คะแนน	คะแนน	เกณฑ์	
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		4	3	2	1	4	3	2	1									
3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (กำหนดตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย)																															
(1)																															
(2)																															
(3)																															
(4)																															
<b>รวม</b>	100																														

## 2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

### 2.1 การได้รับการพัฒนา/ฝึกอบรม

.....


### 2.2 ความคิดเห็นเพิ่มเติม


.....

ลงชื่อ (ผู้รับมอบงาน)..... วัน/เดือน/ปี .....

ลงชื่อ (หัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา/ประธานสาขาวิชา/ประธานผู้รับผิดชอบหลักสูตร)..... วัน/เดือน/ปี .....





 พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น โทรศัพท์ 0-4334-2789 โทรสาร 0-4320-2211 ภายใน มข. 11340