การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

จินดา จันที
ผู้อำนวยการกองแผนงาน

ประเด็นการนำเสนอ

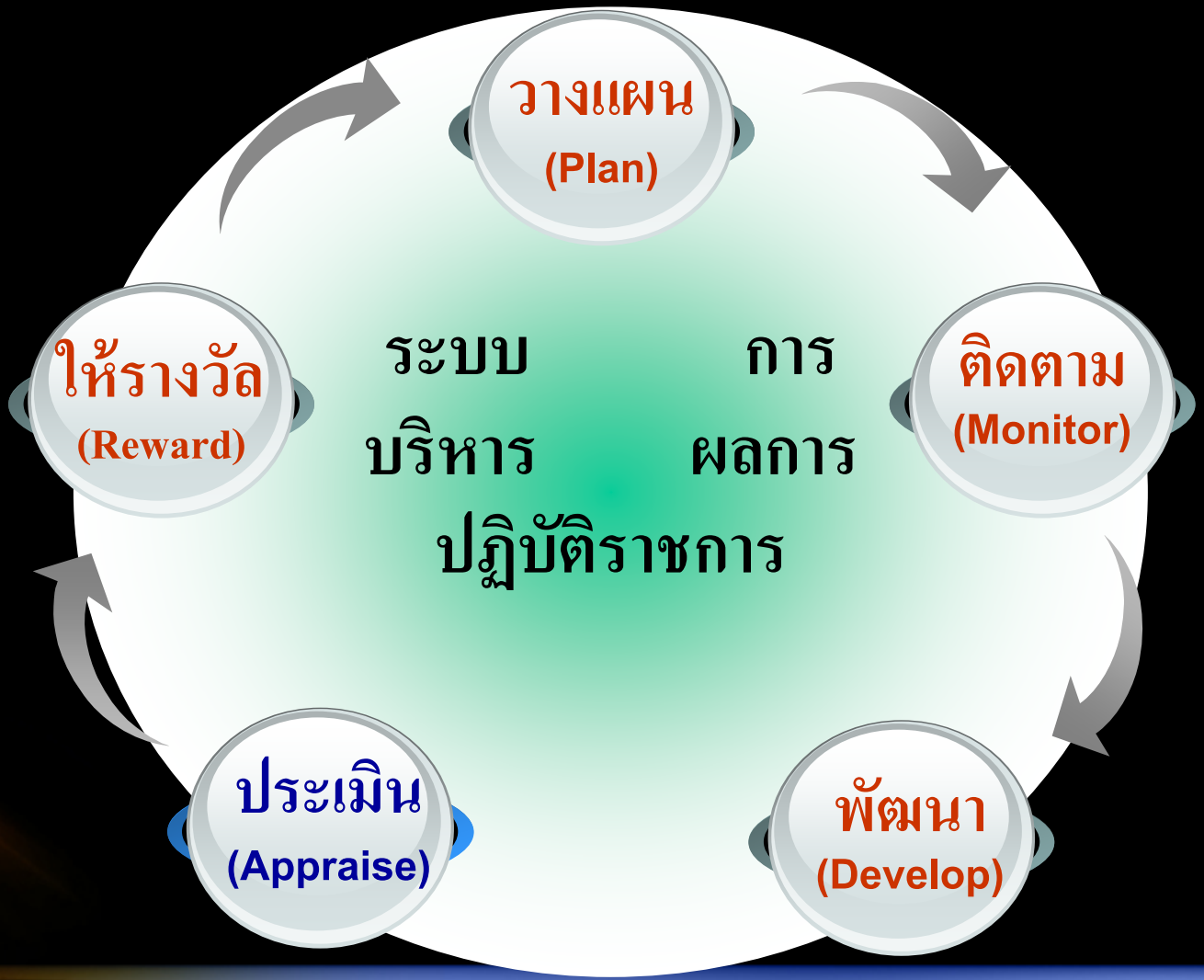
บทบาทของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการประเมิน

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ

KPI จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

บทบาทของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการประเมินผลฯ

วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน



บทบาทของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการประเมินผลฯ

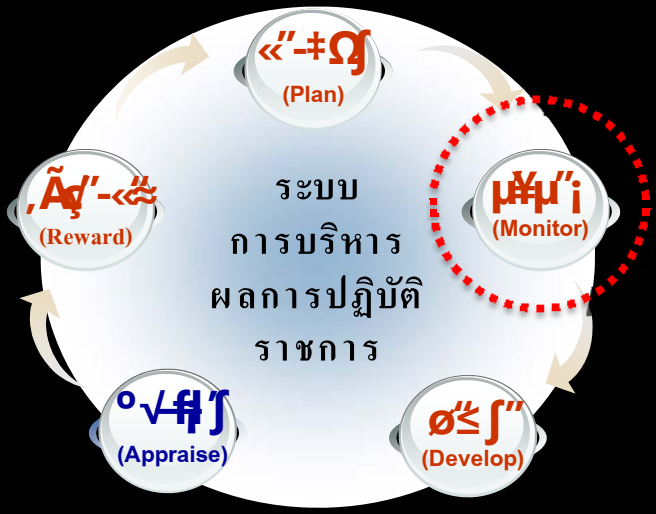
> การวางแผน (Plan) <

- ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการร่วมกัน (ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย) ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน
  - กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย โดยบันทึกตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันลงในเอกสารแนบส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน
  - กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด (เมื่อรวมกันแล้วต้องเท่ากับ 100%)
- ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณาพฤติกรรมการปฏิบัติราชการที่คาดหวัง
  - ระบุชื่อสมรรถนะ ระดับที่คาดหวัง และน้ำหนักของสมรรถนะที่จะใช้สำหรับการประเมินผล

บทบาทของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการประเมินผลฯ

> การติดตาม (Monitor) <

- ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ควรทำหน้าที่ดังนี้
  - ปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่อาจจะส่งผลต่อการปรับปรุงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
  - ปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจกระทบต่อการปฏิบัติราชการของ ผู้รับการประเมิน
  - หากต้องปรับปรุงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ให้แก้ไขในเอกสารแนบส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน
  - ปรึกษาหารือเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงทำงาน และพัฒนาความรู้/ทักษะที่ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน



บทบาทของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการประเมินผลฯ

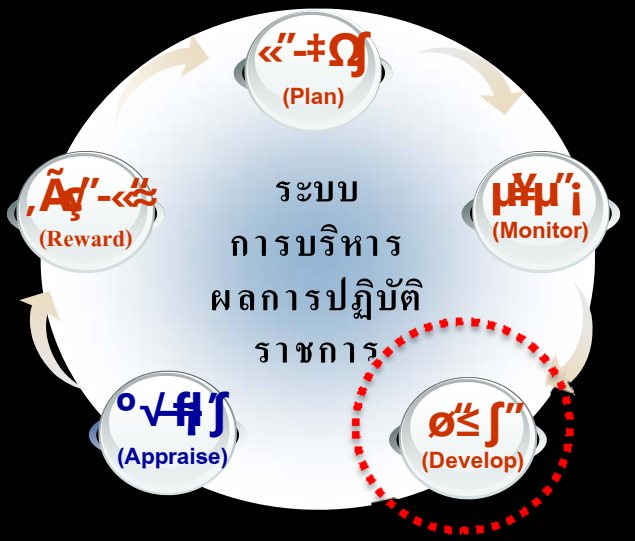
> การพัฒนา (Develop) <

- ผู้รับการประเมินพิจารณาพฤติกรรมของตนเองในระหว่างการทำงาน ว่าเป็นไปตามพฤติกรรมที่คาดหวังหรือไม่ พร้อมทั้งหากิจกรรมหรือวิธีการปรับปรุงตนเอง

- ผู้บังคับบัญชาพิจารณาพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ว่าเป็นไปตามสมรรถนะที่ควรจะเป็นหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการให้คำแนะนำ การสอนงาน (Coaching) และการกำหนดหลักสูตรหรือกิจกรรมที่จะใช้พัฒนาต่อไป

- ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือร่วมกันถึงแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และวิธีการพัฒนาความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน

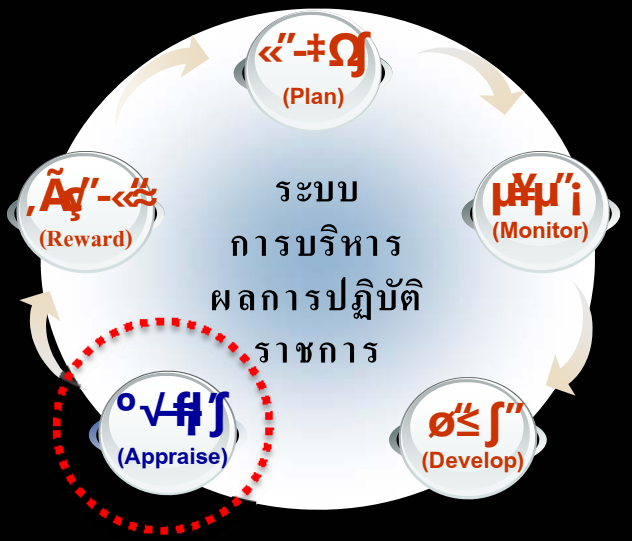
- ผู้รับการประเมินเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการพัฒนา



บทบาทของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการประเมินผลฯ

> การประเมิน (Appraise) <

- ผู้บังคับบัญชา ควรทำหน้าที่ดังนี้
  - รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา
  - เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด (ประเมินในเอกสารแนบในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน)
  - ให้คะแนนสมรรถนะที่แสดงออกจริงเมื่อเทียบกับระดับที่คาดหวัง (ประเมินในเอกสารแนบในส่วนของสมรรถนะ)

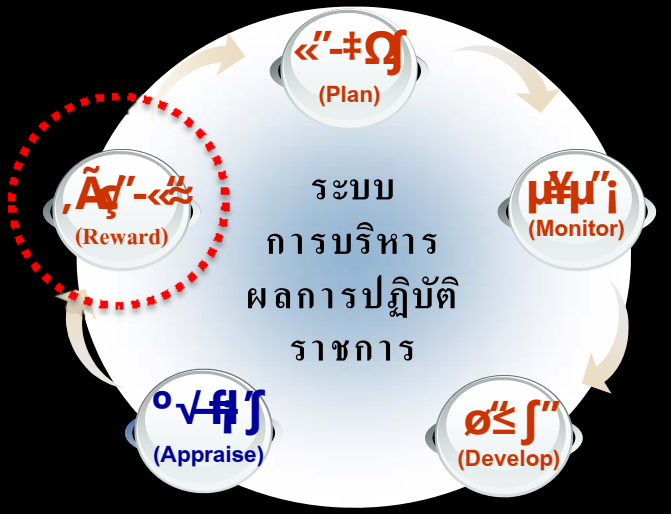


  - นำคะแนนที่ได้จากเอกสารแนบทั้งสอง ไปสรุปไว้ในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อคำนวณคะแนนรวม
  - นำผลการประเมินไปปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาในลำดับถัดไป โดยในขั้นตอนนี้อาจมีการปรับแก้ผลการประเมินได้ ตามความเหมาะสม
  - แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
  - ร่วมกันวางแผนสำหรับการประเมินในรอบถัดไป
  - ร่วมกันวางแผนพัฒนาผู้รับการประเมิน

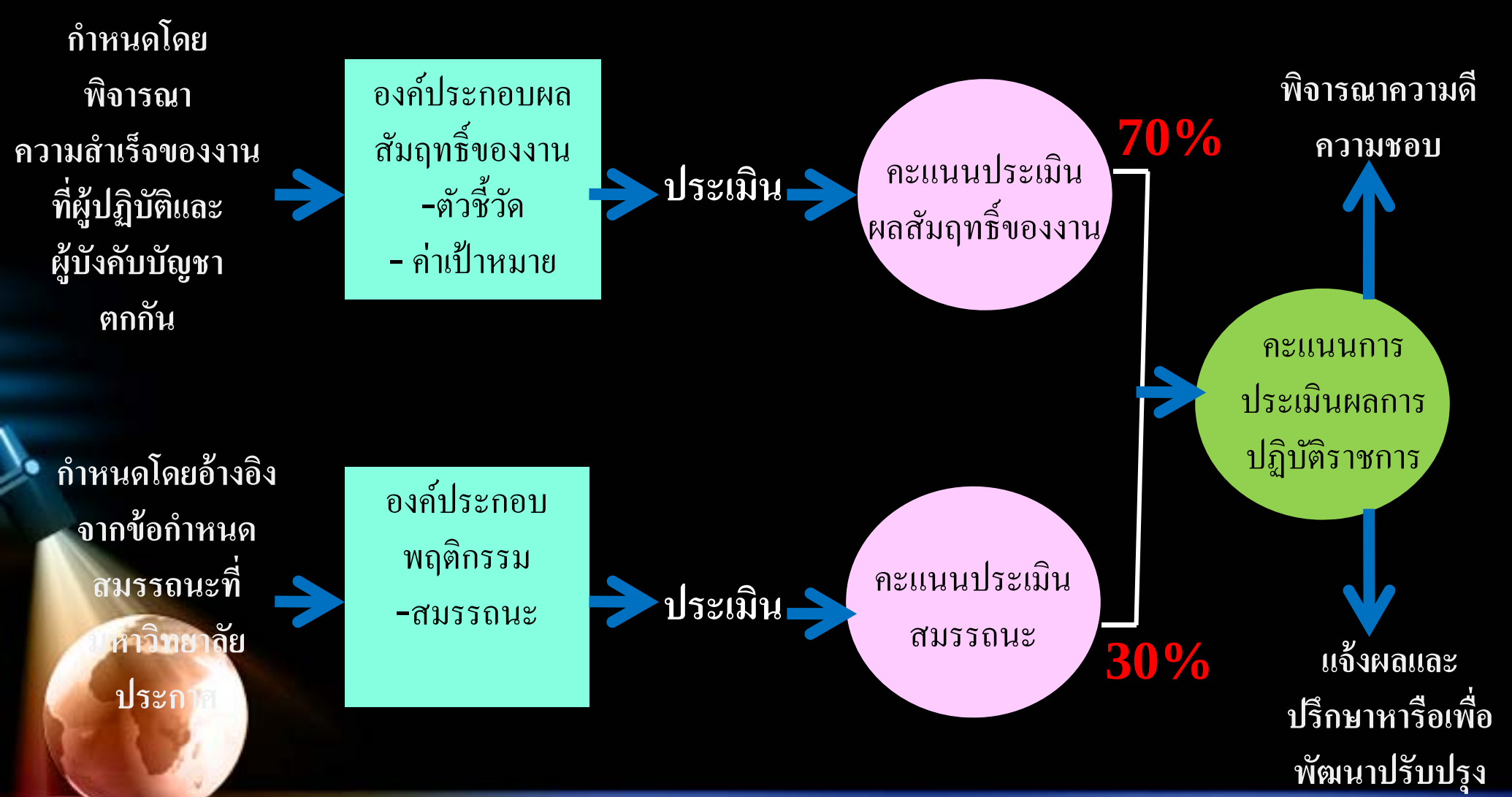
บทบาทของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการประเมินผลฯ

> ให้รางวัล (Reward) <

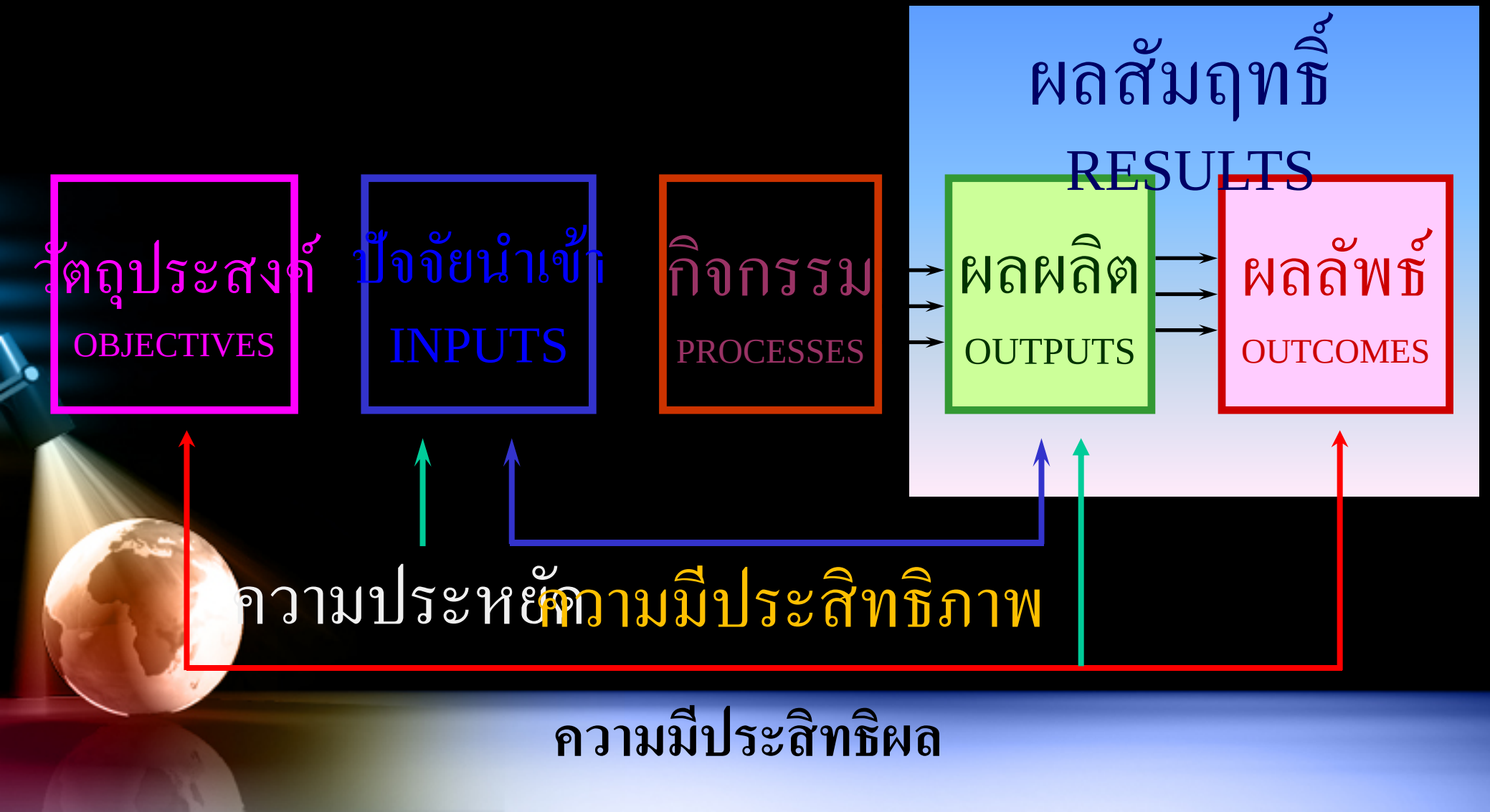
- นำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
- การเลื่อนเงินเดือนในระบบใหม่ จะเลื่อนเงินเดือนเป็นเปอร์เซ็นต์



การบริหารผลการปฏิบัติราชการ



กรอบความคิดเรื่องการวัดผล



การวัดผลการปฏิบัติงาน

ประหยัด (Economy)	• การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินงาน
ประสิทธิภาพ (Efficiency)	• การสร้างผลผลิตที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า
ประสิทธิผล (Effectiveness)	• การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
คุณภาพบริการ (Service Quality)	• การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

(Result Based Management - RBM)

ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes)

คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผลผลิต

คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ ที่จัดทำหรือผลิตโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์

เป็น ☛ คำตอบที่ว่าจะได้รับอะไรจากการผลิต หรือการจัดจ้าง/จัดซื้อ

ผลลัพธ์

หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบ
ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมจากการใช้ประโยชน์
จากสินค้าและบริการที่จัดทำหรือผลิตขึ้นมา
โดยหน่วยงานของรัฐ

เป็น ☛ คำตอบที่ว่าทำไมจึงมีการผลิต
หรือมีการจัดจ้าง/จัดซื้อผลผลิตนั้น

ผลสัมฤทธิ์หลัก

(Key Result Areas : KRAs)

ผลสัมฤทธิ์หลัก (KRAs) คือ ผลผลิต หรือผล ของการปฏิบัติงาน หรือเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละงานมากที่สุด เพราะฉะนั้นหากการปฏิบัติงานแล้ว ไม่สามารถทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการได้ แสดงว่าการปฏิบัติงานครั้งนั้น*ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย*

องค์ประกอบสำคัญ ของเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

สมรรถนะที่คาดหวัง

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมายในด้านอื่นๆ

สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

สอดคล้องกับงานตามภารกิจและตำแหน่งหรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

ผลสัมฤทธิ์หลัก-KRA

ตัวชี้วัด-KPI

ค่าเป้าหมาย

ผลสัมฤทธิ์หลัก-KRA

ตัวชี้วัด-KPI

ค่าเป้าหมาย

ชื่อสมรรถนะ

ระดับที่กำหนด

ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

Key Performance Indicators (KPIs)

- เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของบุคลากรเป็นอย่างไร
- แสดงถึงภารกิจที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
- ต้องสามารถวัดได้ และต้องอธิบายผลได้อย่างชัดเจน

วัตถุประสงค์ของการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

- สามารถวัดผลการปฏิบัติงานหลักตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- สามารถแสดงแนวโน้มของข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ประเภทของดัชนีชี้วัด

ปริมาณ (Quantity)

คุณภาพ (Quality)

เวลา (Time)

ค่าใช้จ่าย (Cost)

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction)

ค่าของ KPIs

ค่าของ KPIs แสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของ

ร้อยละ (Percentage)

สัดส่วน (Proportion)

อัตรา (Rate)

อัตราส่วน (Ratio)

จำนวน (Number)

ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

แนวทางหรือวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัด

- แนวทางของ Balanced Scorecard (BSC)
- อาศัยการกำหนดจาก Key Result Areas - KRAs
- อาศัยการถาม-ตอบ (Questioning & Response)

Key Result Areas (KRAs)

- KRA (ขอบเขตภาระหน้าที่) คือสิ่งที่องค์กรหรือบุคคลต้องทำหรือให้ความสนใจเพื่อที่จะทำให้การดำเนินการนั้นประสบความสำเร็จได้
- การกำหนด KPIs เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานขององค์กรหรือบุคคลใน KRA แต่ละด้านเป็นอย่างไร
- KPIs คือสิ่งที่จะต้องวัดหรือประเมิน เพื่อบ่งบอกว่าองค์กรหรือบุคคลประสบความสำเร็จใน KRA ด้านนั้นๆ

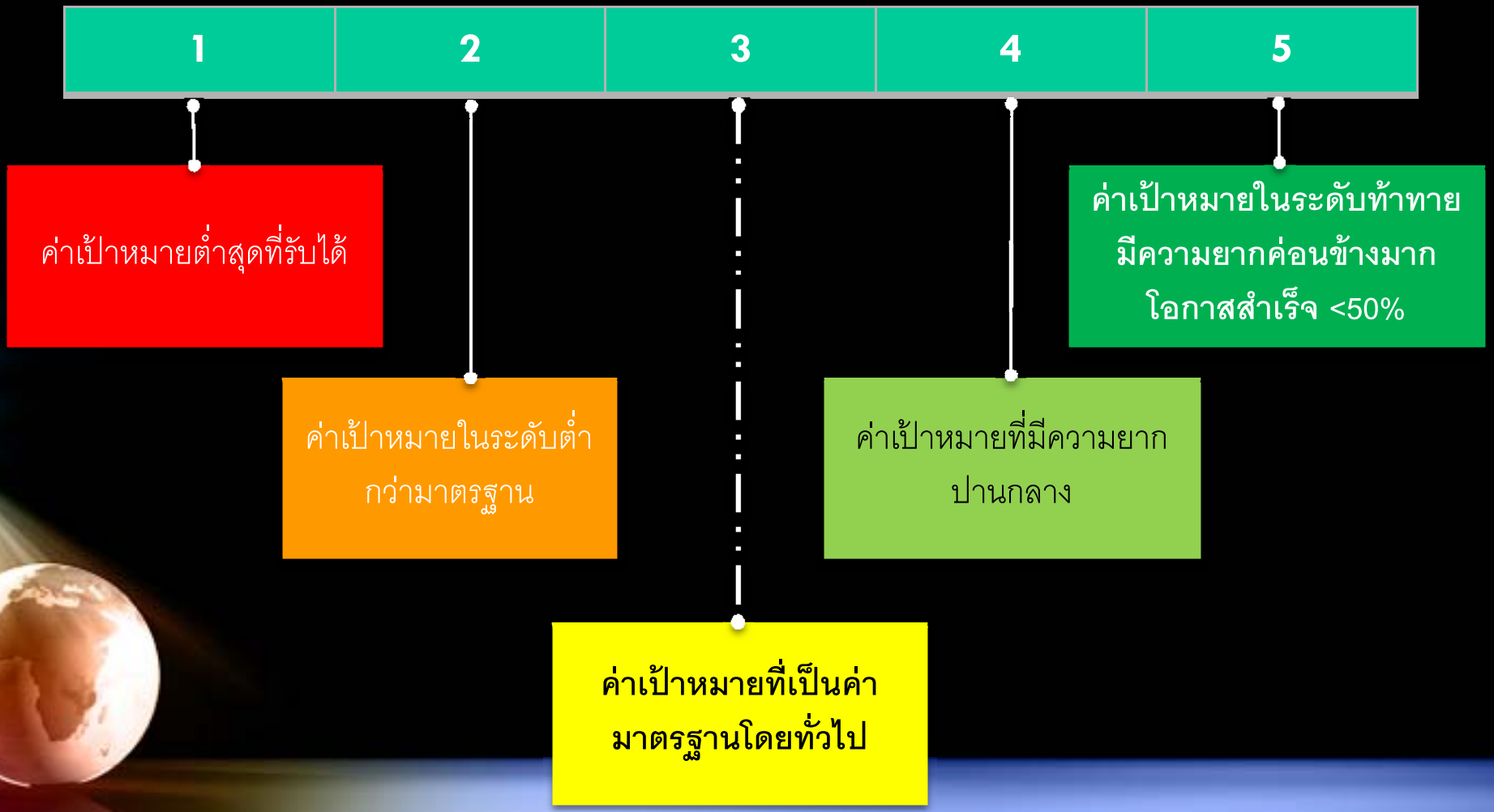
การกำหนด KPI

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (KPI)

การให้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นการนำเอาข้อมูลที่เป็นผลงานที่เกิดขึ้นจริง ที่ผู้ถูกประเมินสามารถทำได้สำเร็จ ไปเทียบว่าตรงกับค่าใดที่กำหนดไว้เป็นค่าเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นคะแนนการประเมิน KPI ข้อนั้น

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (KPI)

แนวทางการกำหนดค่าเป้าหมายเป็น 5 ระดับ



ตัวอย่างการกำหนด TOR ของกองแผนงาน

KRAs ของกองแผนงาน

งานวิเคราะห์งบประมาณและอัตรากำลัง

งานวิจัยสถาบัน

งานยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

งานบริหารและธุรการ

กองแผนงาน

KRAs

- งานวิเคราะห์งบประมาณและอัตรากำลัง
- งานวิจัยสถาบัน
- งานยุทธศาสตร์และติดตามและประเมินผล
- งานธุรการ

Customers

ผู้ใช้บริการภายใน

- ผู้บริหาร/สภามหาวิทยาลัย
- คณะ/หน่วยงานภายใน

ผู้ใช้บริการภายนอก

- สกอ.
- สำนักงบประมาณ
- กระทรวงศึกษาธิการ
- จังหวัด
- ฯลฯ

KRAs งานวิเคราะห์งบประมาณและอัตรากำลัง (ร้อยละ 100)

การจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน (ร้อยละ 40)

การจัดทำงบประมาณเงินรายได้ (ร้อยละ 30)

การจัดทำแผนอัตรากำลัง (ร้อยละ 30)

งานวิเคราะห์งบประมาณและอัตรากำลัง

KRAs

- การจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน
- การจัดทำงบประมาณเงินรายได้
- การจัดทำแผนอัตรากำลัง

Customers

<u>ผู้ใช้บริการภายใน</u>

สภามหาวิทยาลัย

ผู้บังคับบัญชา

คณะ/หน่วยงานภายใน

<u>ผู้ใช้บริการภายนอก</u>

สกอ.

สำนักงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ

KRAs การจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน (ร้อยละ 40)

- การกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายขั้นต่ำ (ร้อยละ 10)
- การวิเคราะห์ สังเคราะห์ กรอบวงเงินก่อนจัดส่ง สกอ./สงป. (ร้อยละ 10)
- การจัดทำรูปเล่มเอกสารและการจัดส่ง สกอ./สงป. (ร้อยละ 10)
- การแจ้งวงเงินที่ได้รับอนุมัติให้คณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 10)

กำหนดน้ำหนักประเภทดัชนีชี้วัด การจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน

KRAs	ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ค่าใช้จ่าย	ความพึงพอใจ
การกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายขั้นต่ำ		✓ (8%)	✓ (2%)		
การวิเคราะห์ สังเคราะห์กรอบวงเงินก่อนจัดส่ง สกอ./สงป.		✓ (8%)	✓ (2%)		
การจัดทำรูปเล่มเอกสารและการจัดส่ง สกอ./สงป.		✓ (8%)	✓ (2%)		
การแจ้งวงเงินที่ได้รับอนุมัติให้คณะ/หน่วยงาน		✓ (8%)	✓ (2%)		

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายขั้นต่ำ

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ	ร้อยละความถูกต้องเหมาะสมของข้อมูล	60	70	80	90	100
เวลา	จัดทำได้ทันตามกำหนดเวลา	ล่าช้ากว่าเวลา 5 วัน	ล่าช้ากว่าเวลา 3 วัน	ตามกำหนดเวลา	ก่อนเวลา 3 วัน	ก่อนเวลา 5 วัน
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ กรอบวงเงินก่อนจัดส่ง สกอ./สงป.

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ	ร้อยละความถูกต้องเหมาะสมของข้อมูล	60	70	80	90	100
เวลา	จัดทำได้ทันตามกำหนดเวลา	ล่าช้ากว่าเวลา 5 วัน	ล่าช้ากว่าเวลา 3 วัน	ตามกำหนดเวลา	ก่อนเวลา 3 วัน	ก่อนเวลา 5 วัน
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการจัดทำรูปเล่มเอกสารและการจัดส่ง สกอ./สงป.

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ	ร้อยละความถูกต้องเหมาะสมของข้อมูล	60	70	80	90	100
เวลา	จัดทำได้ทันตามกำหนดเวลา	ล่าช้ากว่าเวลา 5 วัน	ล่าช้ากว่าเวลา 3 วัน	ตามกำหนดเวลา	ก่อนเวลา 3 วัน	ก่อนเวลา 5 วัน
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการแจ้งวงเงินที่ได้รับอนุมัติให้คณะ/หน่วยงาน

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ	ร้อยละความถูกต้องเหมาะสมของข้อมูล	60	70	80	90	100
เวลา	จัดทำได้ทันตามกำหนดเวลา	ล่าช้ากว่าเวลา 5 วัน	ล่าช้ากว่าเวลา 3 วัน	ตามกำหนดเวลา	ก่อนเวลา 3 วัน	ก่อนเวลา 5 วัน
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

KRAs การจัดทำงบประมาณเงินรายได้ (ร้อยละ 30)

- ประมาณการรายรับ-รายจ่ายของมหาวิทยาลัย (10)
- การวิเคราะห์ สังเคราะห์ กรอบวงเงินเสนอสภามหา'ลัย (15)
- การแจ้งวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากสภาฯ ให้คณะ/หน่วยงาน (5)

กำหนดน้ำหนักประเภทดัชนีชี้วัด การจัดทำงบประมาณเงินรายได้ (30)

KRAs	ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ค่าใช้จ่าย	ความพึงพอใจ
ประมาณการรายรับ-รายจ่ายของมหาวิทยาลัย (10)		✓ (8%)	✓ (2%)		
การวิเคราะห์ สังเคราะห์กรอบวงเงินเสนอสภามหา'ลัย (15)		✓ (10%)	✓ (5%)		
การแจ้งวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากสภาฯ ให้คณะ/หน่วยงาน (5)		✓ (3%)	✓ (2%)		

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดประมาณการรายรับ-รายจ่ายของมหาวิทยาลัย (10)

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ	ร้อยละความถูกต้องเหมาะสมของข้อมูล	60	70	80	90	100
เวลา	จัดทำได้ทันตามกำหนดเวลา	ล่าช้ากว่าเวลา 5 วัน	ล่าช้ากว่าเวลา 3 วัน	ตามกำหนดเวลา	ก่อนเวลา 3 วัน	ก่อนเวลา 5 วัน
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ กรอบวงเงินเสนอสภามหา'ลัย (15)

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ	ร้อยละความถูกต้องเหมาะสมของข้อมูล	60	70	80	90	100
เวลา	จัดทำได้ทันตามกำหนดเวลา	ล่าช้ากว่าเวลา 5 วัน	ล่าช้ากว่าเวลา 3 วัน	ตามกำหนดเวลา	ก่อนเวลา 3 วัน	ก่อนเวลา 5 วัน
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการแจ้งวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากสภาฯ ให้คณะ/หน่วยงาน (5)

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ	ร้อยละความถูกต้องเหมาะสมของข้อมูล	60	70	80	90	100
เวลา	จัดทำได้ทันตามกำหนดเวลา	ล่าช้ากว่าเวลา 5 วัน	ล่าช้ากว่าเวลา 3 วัน	ตามกำหนดเวลา	ก่อนเวลา 3 วัน	ก่อนเวลา 5 วัน
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

KRAs การจัดทำแผนอัตรากำลัง (30)

- จัดทำกรอบนโยบายการจัดทำแผนอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย
- การวิเคราะห์ สังเคราะห์ แผนอัตรากำลังเสนอสภามหา’ลัย
- บริหารจัดการกรอบอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติจากสภาฯ ให้คณะ/หน่วยงาน

กำหนดน้ำหนักประเภทดัชนีชี้วัด การจัดทำงบประมาณเงินรายได้ (30)

KRAs	ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ค่าใช้จ่าย	ความพึงพอใจ
จัดทำกรอบนโยบายการจัดทำแผนอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย (10)		✓ (8%)	✓ (2%)		
การวิเคราะห์ สังเคราะห์แผนอัตรากำลังเสนอสภามหา'ลัย (10)		✓ (10%)	✓ (5%)		
บริหารจัดการกรอบอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติจากสภาฯ ให้คณะ/หน่วยงาน (10)		✓ (3%)	✓ (2%)		✓ (5%)

เกณฑ์ดัชนีชี้วัด จัดทำกรอบนโยบายการจัดทำแผนอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ	ร้อยละความถูกต้องเหมาะสมของข้อมูล	60	70	80	90	100
เวลา	จัดทำได้ทันตามกำหนดเวลา	ล่าช้ากว่าเวลา 5 วัน	ล่าช้ากว่าเวลา 3 วัน	ตามกำหนดเวลา	ก่อนเวลา 3 วัน	ก่อนเวลา 5 วัน
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

เกณฑ์ดัชนีชี้วัด การวิเคราะห์ สังเคราะห์ แผนอัตรากำลังเสนอสภามหา'ลัย

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ	ร้อยละความถูกต้องเหมาะสมของข้อมูล	60	70	80	90	100
เวลา	จัดทำได้ทันตามกำหนดเวลา	ล่าช้ากว่าเวลา 5 วัน	ล่าช้ากว่าเวลา 3 วัน	ตามกำหนดเวลา	ก่อนเวลา 3 วัน	ก่อนเวลา 5 วัน
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

เกณฑ์ดัชนีชี้วัด บริหารจัดการกรอบอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติจากสภาฯ ให้คณะ/หน่วยงาน

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ	ร้อยละความถูกต้องเหมาะสมของข้อมูล	60	70	80	90	100
เวลา	จัดทำได้ทันตามกำหนดเวลา	ล่าช้ากว่าเวลา 5 วัน	ล่าช้ากว่าเวลา 3 วัน	ตามกำหนดเวลา	ก่อนเวลา 3 วัน	ก่อนเวลา 5 วัน
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของคณะ/สำนักฯ	75	80	85	90	95

การถ่ายทอดเป้าหมายสู่ระดับบุคคล
โดย OS Matrix

การถ่ายทอดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (งปม.แผ่นดิน)

KRAs	นน. (ร้อยละ)	สิริลักษณ์ (หน.งาน)	สุธีรา	ภูษิตา	วรรณภา	ธัญลักษณ์
กำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายขั้นต่ำ	10	4	2	2		2
การวิเคราะห์ สังเคราะห์รอบวงเงินก่อนจัดส่ง กท./สงป./สกอ.	10	2	2	2	2	2
การจัดทำรูปเล่นเอกสารและการจัดส่ง กท./สงป./สกอ.	10	2	2	2	2	2
การแจ้งวงเงินที่ได้รับจัดสรรให้หน่วยงานพร้อมจัดทำแผน	10	4	2	2		2
รวม	40	12	8	8	4	8

การถ่ายทอดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (งปม.เงินรายได้)

KRAs	นน. (ร้อยละ)	สิริลักษณ์ (หน.งาน)	สุธีรา	ภูษิตา	วรรณภา	ธัญลักษณ์
ประมาณการรายรับ-รายจ่ายของมหาวิทยาลัย	10	3	-	-	5	2
การวิเคราะห์ สังเคราะห์ กรอบวงเงินเสนอสภามหา'ลัย	15	7	-	-	8	
การแจ้งวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากสภาฯ ให้คณะ/หน่วยงาน	5	-	-	-	5	
รวม	30	10	-	-	18	2

การถ่ายทอดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล (แผนอัตรากำลัง)

KRAs	นน. (ร้อยละ)	สิริลักษณ์ (หน.งาน)	สุธีรา	ภูษิต-า	วรรณภา	ธัญลักษณ์
จัดทำกรอบนโยบายการจัดทำแผนอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย	10	5				5
การวิเคราะห์ สังเคราะห์ แผนอัตรากำลังเสนอสภามหา'ลัย	10	5				5
บริหารจัดการกรอบอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติจากสภาฯ ให้คณะ/หน่วยงาน	10	7				3
รวม	30	17	-	-	-	13

สรุปการถ่ายทอดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคลของงานวิเคราะห์ฯ

KRAs (ผลผลิต)	นน. (ร้อยละ)	สิริลักษณ์ (หน.งาน)	สุธีรา	ภูษิตา	วรรณภา	ธัญลักษณ์
การจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน	40	12	8	8	4	8
การจัดทำงบประมาณเงินรายได้	30	10	-	-	15	5
การจัดทำแผนอัตรากำลัง	30	17	-	ต่อรอง	-	13
รวม	100	39	8	8	19	26

ผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 70

ภารงาน	เลขานุการคณะ	หัวหน้างาน	บุคลากร
ภารงานบริหาร	30	20	
ภาระงานประจำ		20	40
ภาระงานเชิงพัฒนา	20	10	10
อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย	10	10	10
ผลการพัฒนาตนเอง	5	5	5
ผลการประกันคุณภาพฯ	5	5	5

งานยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

KRAs งานยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (มหาวิทยาลัย/สนอ./กอง)
- การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (มหาวิทยาลัย/สนอ./กอง)
- การติดตามประเมินผล (มหาวิทยาลัย/สนอ./กอง)

งานยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

KRAs

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี
- การติดตามประเมินผล

Customers

<u>ผู้ใช้บริการภายใน</u>

สภามหาวิทยาลัย

ผู้บังคับบัญชา

คณะ/หน่วยงานภายใน

<u>ผู้ใช้บริการภายนอก</u>

จังหวัด CEO

สกอ.

สำนักงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ

กำหนดน้ำหนักประเภทดัชนีชี้วัด .....

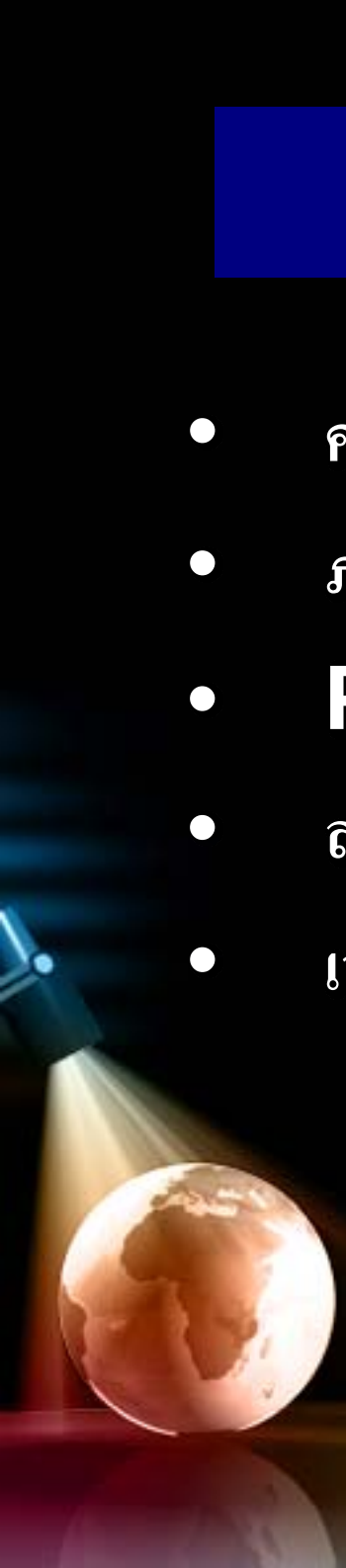
KRAs	ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ค่าใช้จ่าย	ความพึงพอใจ

เกณฑ์ดัชนีชี้วัด .... KRAs

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ						
เวลา						
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

KRAs งานวิจัยสถาบัน

- ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ
- ภาวะการมีงานทำของบัณฑิต
- FTES
- สถิติข้อมูลเบื้องต้น
- เวปไซต์กองแผนงาน



KRAs งานวิจัยสถาบัน

KRAs

- ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ
- ภาวะการมีงานทำของบัณฑิต
- FTES
- สถิติข้อมูลเบื้องต้น
- เวปไซต์กองแผนงาน

Customers

<u>ผู้ใช้บริการภายใน</u>

สภามหาวิทยาลัย

ผู้บังคับบัญชา

คณะ/หน่วยงานภายใน

<u>ผู้ใช้บริการภายนอก</u>

นายจ้างบัณฑิต

กพร.

มหาวิทยาลัย/สถาบัน

สมศ. และ สกอ.

กำหนดน้ำหนักประเภทดัชนีชี้วัด .....

KRAs	ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ค่าใช้จ่าย	ความพึงพอใจ

เกณฑ์ดัชนีชี้วัด .... KRAs

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ						
เวลา						
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

บทบาทของผู้อำนวยการสำนัก/กองไปจนถึงผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย ตลอดจนผู้บังคับบัญชาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- ทำความเข้าใจในเป้าหมายการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดขององค์กรที่ตนเกี่ยวข้อง รวมถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งมาจากการตกลงกับผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป
- ถ่ายทอดผลสำเร็จของงาน ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายลงไปเป็นผลสำเร็จของงาน โดยให้สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานของตน หน่วยงานรวมทั้งองค์กร โดยร่วมตั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการเสริมสร้างสิ่งที่เป็นจุดเด่นตามความเหมาะสม
- ติดตามการปฏิบัติงานตามเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเอง ส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ และติดตามการปฏิบัติงานตามเป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามเวลาที่กำหนด โดยอาจสอนงานหรือให้คำแนะนำให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาตามความจำเป็น
- ประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ได้ตกลงกันไว้ในเบื้องต้น

ข้อควรระวัง

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินสมรรถนะ / คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน มีข้อควรระวัง

1. ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. ต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและต้องมีการชี้แจงให้ทุกคนได้รับรู้ก่อนประเมิน
3. ต้องนำระบบการประเมินไปใช้ควบคู่กับการบริหารงานและทำจนเป็นเรื่องปกติ
4. ผลของการประเมินต้องเน้นให้เกิดทางบวกมากกว่าทางลบ
5. ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้ถูกประเมินก่อนเริ่มการประเมิน
6. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีความยุติธรรมให้ข้อมูลที่เป็นจริง ต้องไม่มีอคติต่อผู้ถูกประเมิน

แบบฟอร์มการกำหนด KPIs

KRAs ของกอง.....

งาน.....

งาน.....

งาน.....

งาน.....

กอง.....

KRAs

- งาน.....
- งาน.....
- งาน.....
- งาน.....

Customers

ผู้ใช้บริการภายใน

- .....
- .....

ผู้ใช้บริการภายนอก

- .....
- .....
- .....

ฯลฯ

KRAs งาน..... (น้ำหนักร้อยละ 100)

ผลผลิตที่ 1 ..... (น้ำหนักร้อยละ ....)

ผลผลิตที่ 2 ..... (น้ำหนักร้อยละ ....)

ผลผลิตที่ N ..... (น้ำหนักร้อยละ ....)

งาน.....

KRAs

- งาน.....
- งาน.....
- งาน.....
- งาน.....

Customers

ผู้ใช้บริการภายใน

- .....
- .....

ผู้ใช้บริการภายนอก

- .....
- .....
- .....

ฯลฯ

KRAs ผลผลิตที่ 1 ..... (น้ำหนักร้อยละ.....)

- ..... (ร้อยละ ...)
- ..... (ร้อยละ ...)
- ..... (ร้อยละ ...)
- ..... (ร้อยละ ...)

ฯลฯ

กำหนดน้ำหนักประเภทดัชนีชี้วัด KRAs ของผลผลิตที่ ....

KRAs	ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ค่าใช้จ่าย	ความพึงพอใจ

เกณฑ์ดัชนีชี้วัดของ KRAs ของ.....

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ						
เวลา						
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

เกณฑ์ดัชนีชี้วัด .... KRAs

ประเภทตัวชี้วัด	ดัชนีชี้วัด (KPIs)	1	2	3	4	5
ปริมาณ						
คุณภาพ						
เวลา						
ความคุ้มค่า						
ความพึงพอใจ						

การถ่ายทอดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล

KRAs ผลผลิตที่	นน. (ร้อยละ)	นาย ก	นาย ข	นาย ค	นาย ง	นาย จ
รวม						

สรุปการถ่ายทอดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคลของงาน....

KRAs (ผลผลิต)	นน. (ร้อยละ)	นาย ก	นาย ข	นาย ค	นาย ง	นาย จ
รวม						

การถ่ายทอดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล

KRAs (ผลผลิต)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	นาย ก	นาย ข	นาย ค	นาย ง	นาย จ
ผลผลิตที่						
ผลผลิตที่						
ผลผลิตที่						
ผลผลิตที่						
รวม	100					

ขอบคุณค่ะ