



การบริหารผลการปฏิบัติงาน เชิงกลยุทธ์

17 พฤศจิกายน 2563 เวลา 09.00 – 12.00 น.

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ประวัติวิทยากร: คุณธนกร ศิริกันต์

ประสบการณ์ทำงาน

- Human Resources Director – Department Stores, **กลุ่มธุรกิจเซ็นทรัล [Current]**
- Senior BUHR Manager – Hospital Channel, **บริษัทจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน [ไทย] จำกัด**
- HR Business Partner, **บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด**
- General Manager – Talent Acquisition, **กลุ่มธุรกิจซีพีเทรคดิง**
- Human Capital Solutions Manager, **บริษัทอเด็คโก้อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด**
- Performance and Change Management Analyst, **กลุ่มธุรกิจซีเมนต์ไทย**

ประวัติการศึกษา

- กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก สาขา การศึกษาดลอดชีวิต **จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**
- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ **สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**
- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขา การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ **มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ**

ประวัติการฝึกอบรม

- Professional Coach Certification Program
- Powerful Coaching Using the Card of Life
- Positive Psychology Coaching
- Change Management Capability for HR Professional
- Effective Coaching for Higher Performance
- The 7 Habits of Highly Effective People
- Career Development and Succession Planning



ON SILENT MODE PLEASE

**HAVE
FUN!**



วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

เพื่อเข้าใจการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ และ
นำไปเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารในหน่วยงาน

หัวข้อการบรรยาย

- การบริหารผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการ
 - การตั้งเป้าหมาย – OKRs และแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
 - การสอนงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - การให้รางวัลและผลตอบแทน



การบริหารผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการ

V

Volatility หมายถึง ความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงสูง ยากต่อการทำนายและคาดเดา สถานการณ์เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน

U

Uncertainty หมายถึง สภาวะที่ไม่มีแน่นอนสูง หากความชัดเจนได้ยาก

C

Complexity หมายถึง ความซับซ้อนที่มีมากขึ้นเรื่อยๆ ปัจจัยในการตัดสินใจมีมากขึ้น

A

Ambiguity หมายถึง ความคลุมเครือ

V

Vision หมายถึง การที่องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

U

Understanding หมายถึง การสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร

C

Clarity หมายถึง การสร้างความกระจ่างในเรื่องที่คลุมเครือ

A

Agility หมายถึง ความว่องไวและคล่องตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

“การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานและ
ความผูกพันของบุคลากรขององค์กร”

2.5 x

more engaged when people strongly agree that they are **clear on expectation**

3.5 x

more engaged when people strongly agree that **their goal link to organization's goals**

and with frequent feedback (Daily vs Annual) people are ...

6.0 x

more likely to strongly agree that they **receive meaningful feedback**

3.6 x

more likely to strongly agree that they are **motivated to do outstanding work**

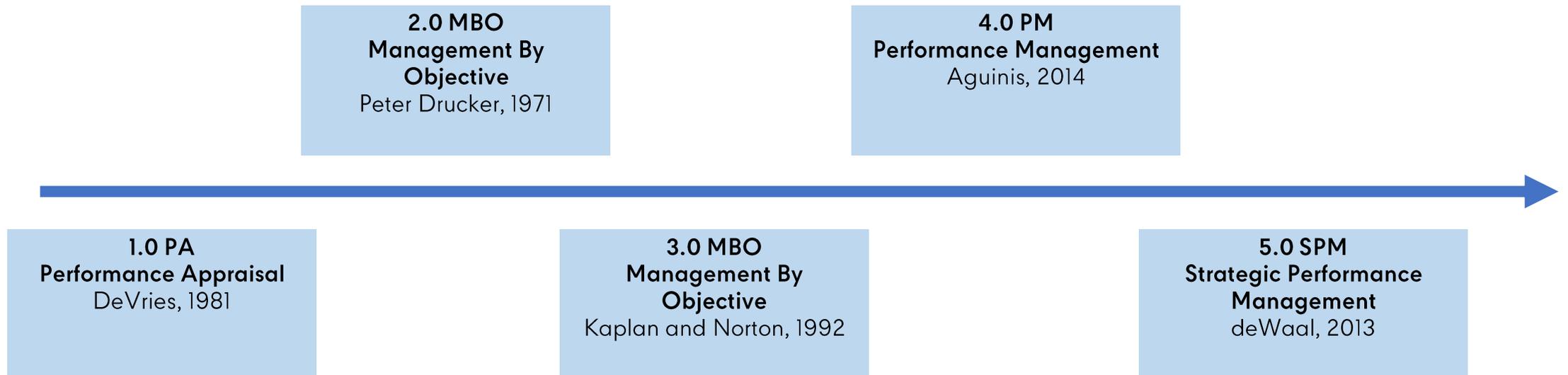
3.0 x

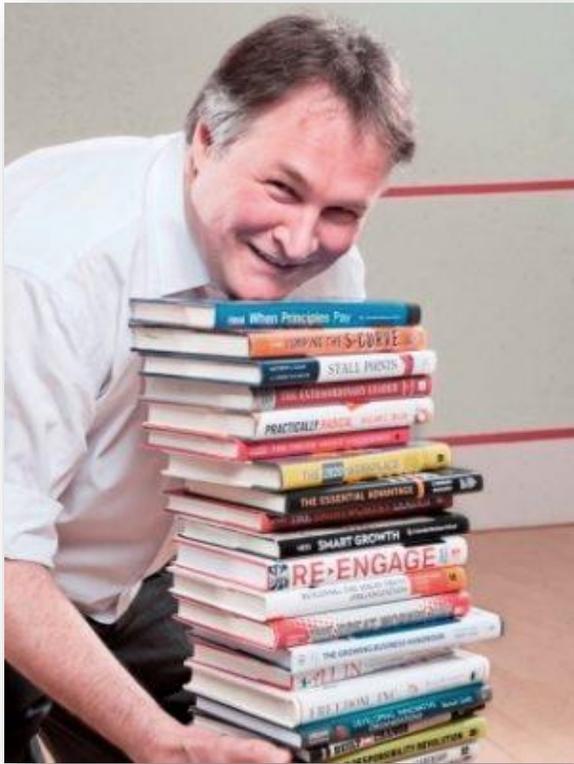
more likely to be **engaged at work**



การบริหารผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการ

วิวัฒนาการการบริหารผลการปฏิบัติงาน

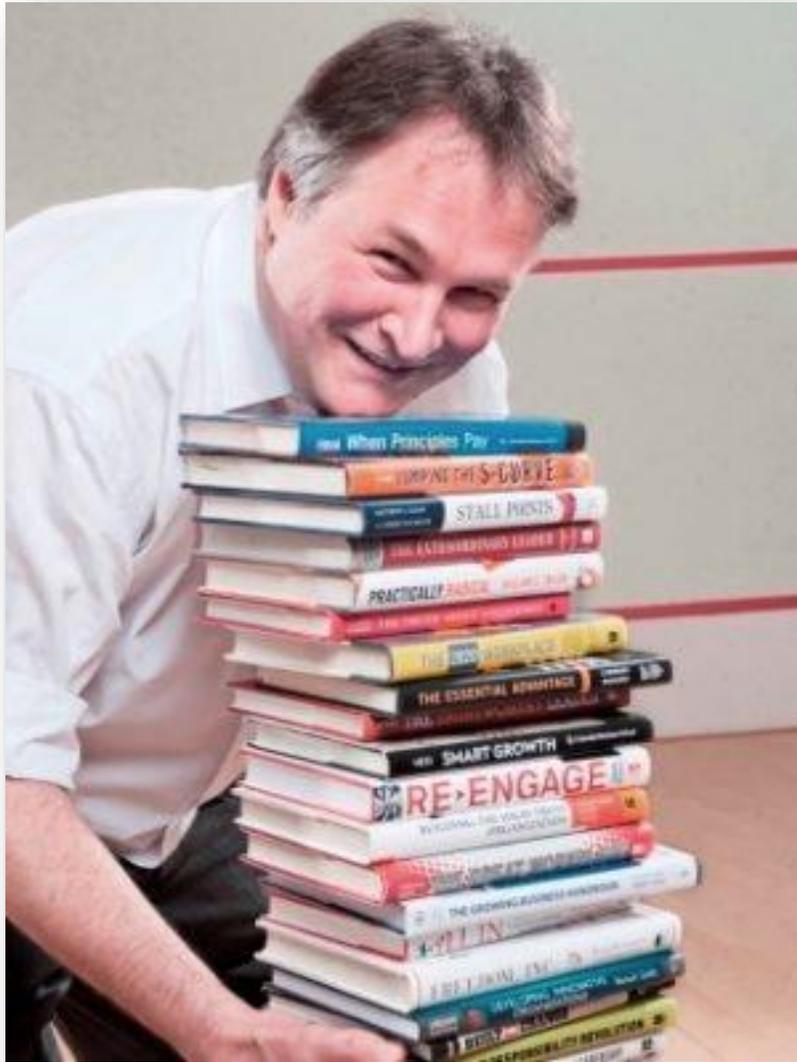




Strategic Performance Management is defined as: the process in which steering of the organization takes place through the systematic definition of mission, strategy and objectives of organization, making these measurable through **critical success factors** and **key performance indicators** in order to be able to take corrective and preventive actions to keep the organization on track to great performance

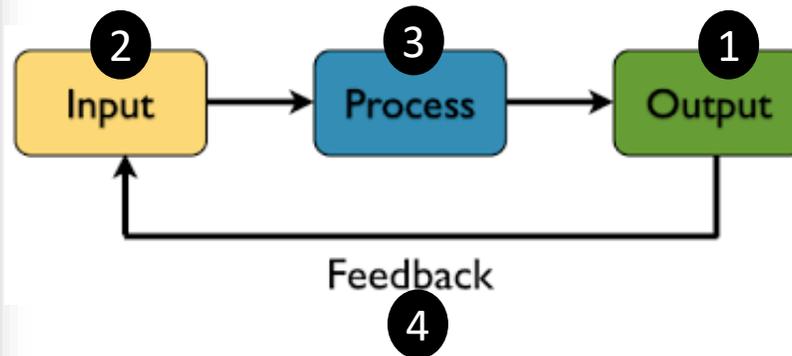
Andre deWaal, 2013

กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบด้วยพันธกิจ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้วยการทำให้สามารถวัดผลได้ผ่าน**ปัจจัยความสำเร็จ และตัวชี้วัด** เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรกำลังดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้อง และเป็นการป้องกันองค์กรให้ได้รับการพัฒนาไปในแนวทางที่จะทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานสูงสุด



Strategic Performance Management is defined as: the process in which steering of the organization takes place through the systematic definition of mission, strategy and objectives of organization, making these measurable through **critical success factors** and **key performance indicators** in order to be able to take corrective and preventive actions to keep the organization on track to great performance

Andre deWaal, 2013

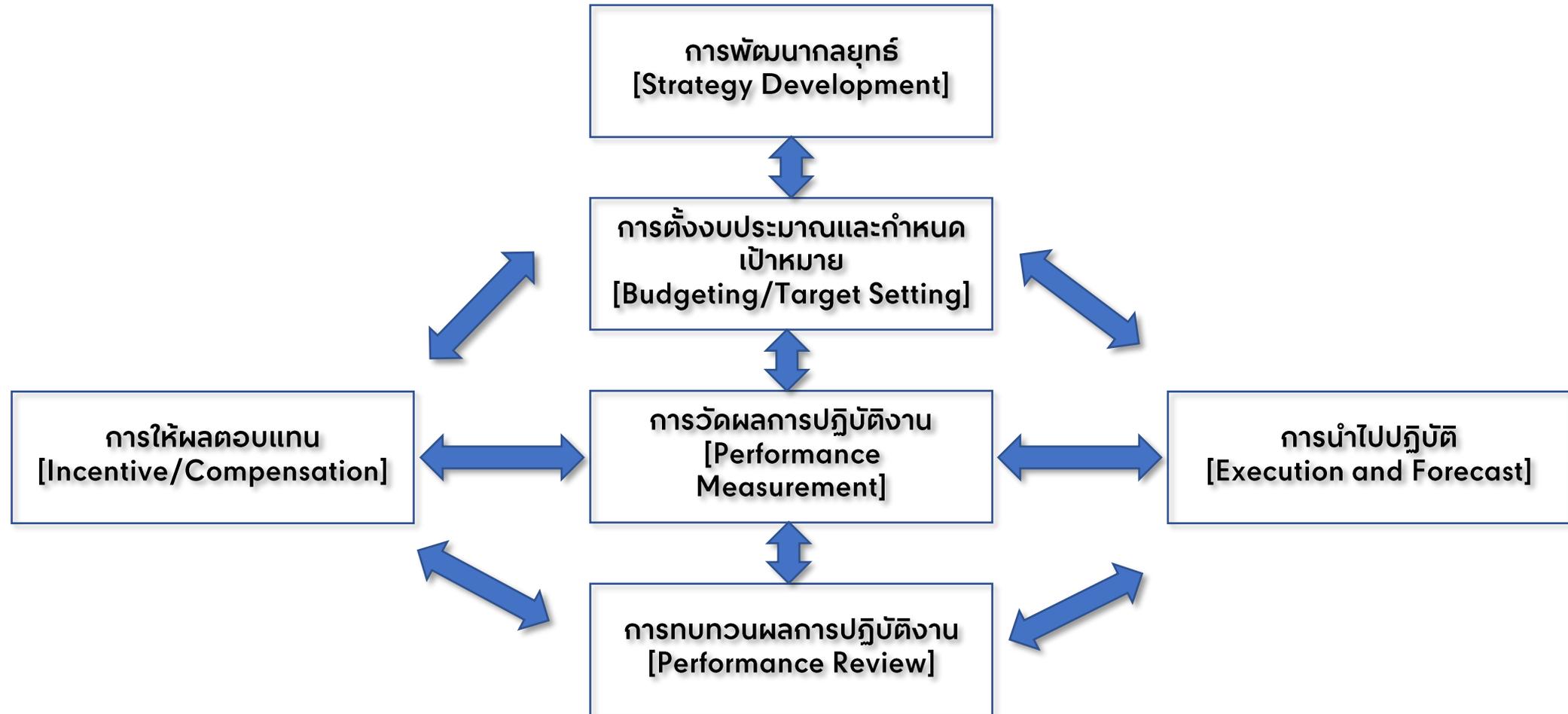


กระบวนการ

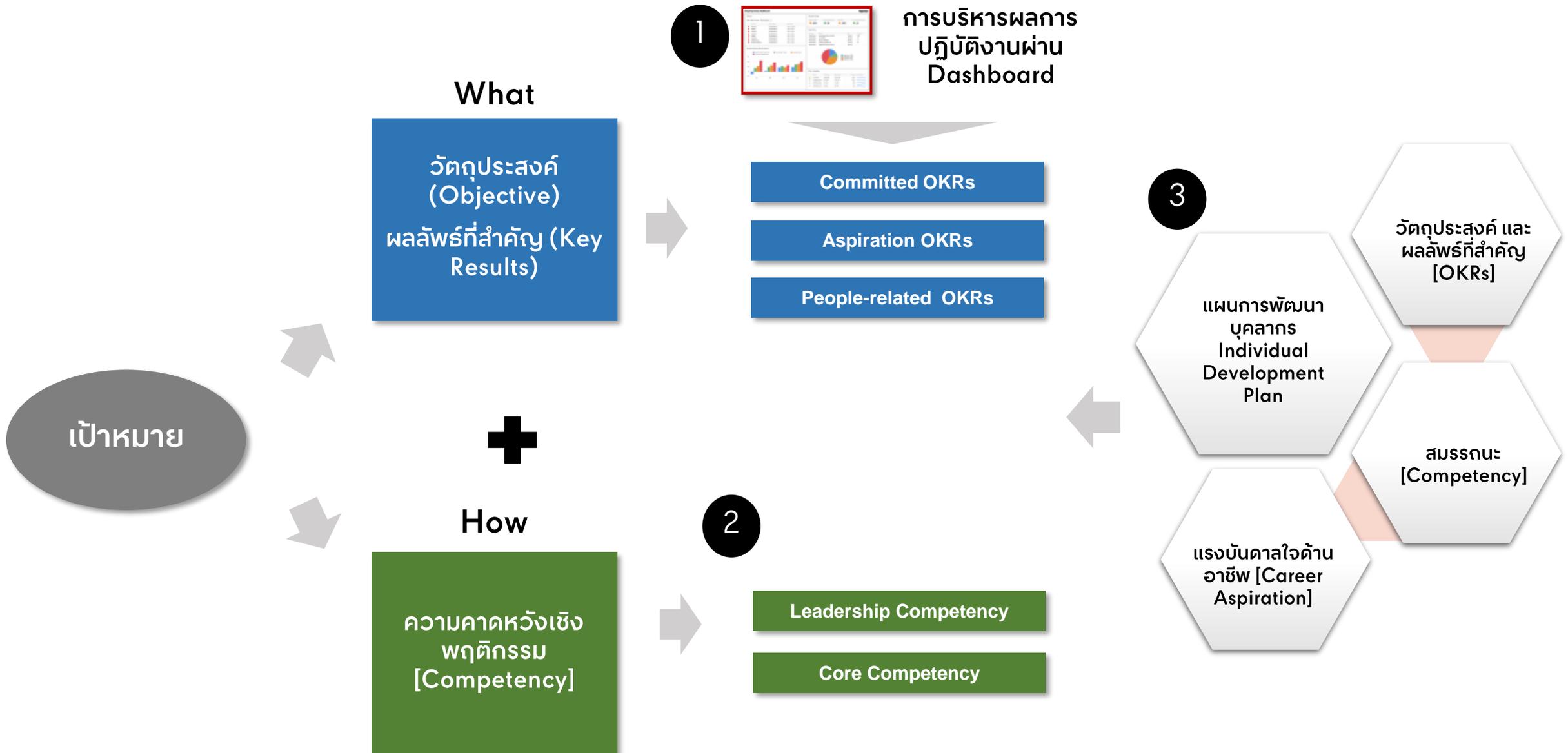
ระบุ

การวัดผลงาน

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์



กรอบการบริหารผลการปฏิบัติงาน



กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์



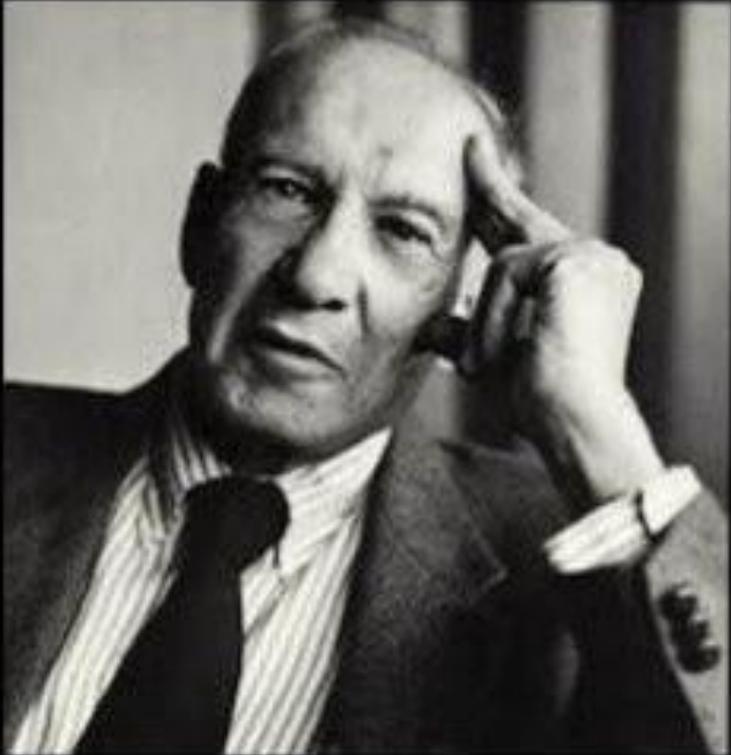
การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ควรทำตลอดทั้งปี โดยเริ่มต้นจาก

- 1] การตั้งเป้าหมาย [goal setting]
- 2] การสอนงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ [coaching and feedback]
- 3] การประเมินผลงานประจำปี [year-end performance review] และ
- 4] การให้รางวัลและผลตอบแทน [reward and recognition]

โดยมีการสอนงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ [coaching and feedback] ตลอดเวลาเพื่อช่วยพนักงานทำงานตามเป้าหมาย



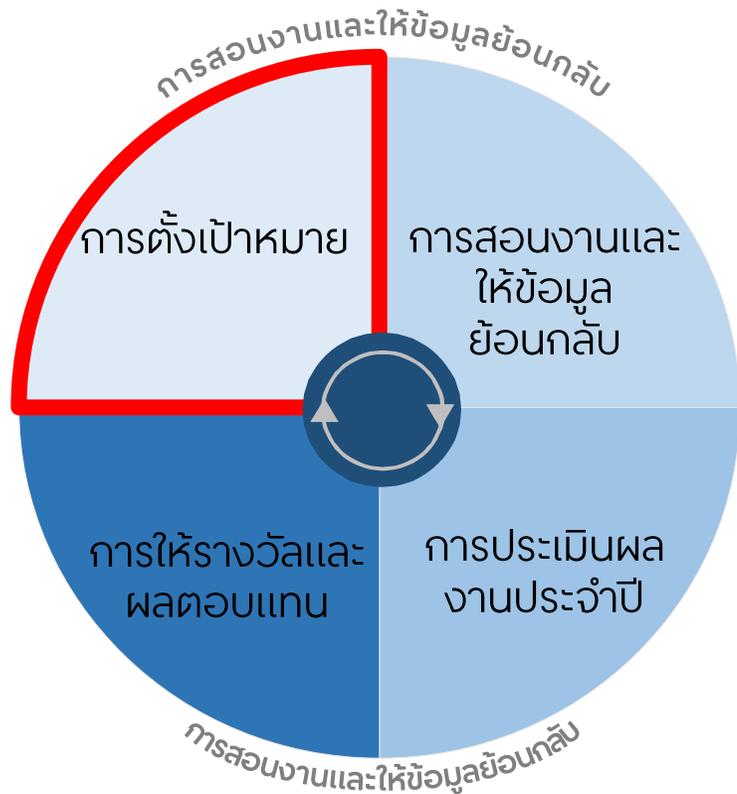
1] การตั้งเป้าหมาย



**“If you can’t
measure it,
you can’t
manage it”**

Peter Drucker

การตั้งเป้าหมายตามแนวคิด OKRs



วัตถุประสงค์ (Objective) จะเป็นสิ่ง (What) ที่คุณต้องการให้สำเร็จ และ**ผลลัพธ์ที่สำคัญ [Key Results]** จะระบุถึงแนวทาง [How] ที่จะทำให้วัตถุประสงค์เหล่านั้นสำเร็จได้ต้องทำอะไรให้เกิดขึ้นบ้าง

จอห์น ดูเออร์

WHAT

Objective



HOW

Key Results



Source: www.ipluscenter.com

การตั้งเป้าหมาย

OKRs

- Committed
- Aspirational
- People Related



IDP

การตั้งเป้าหมาย

OKRs

- Committed
- Aspirational
- People Related



IDP



Objective

- แสดงเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะบรรลุในช่วงเวลาที่กำหนด
- สำคัญและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ที่แสดงผ่านวิสัยทัศน์ และพันธกิจ
- ช่วยองค์กรบรรลุทิศทางที่ต้องการมุ่งไป
- มีความท้าทาย และเกิดประโยชน์กับองค์กร
- ยกระดับความสามารถขององค์กร
- สร้างแรงบันดาลใจ

สำคัญ ชัดเจน สร้างการเปลี่ยนแปลง ท้าทาย และทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน



Objective



เป้าหมาย

“ต้องการเพิ่มเวลาในการรับชมของผู้ใช้งานทั่วโลก
รวมกันให้ได้ถึงหนึ่งพันล้านชั่วโมงต่อวัน ภายในปี
2016” [อีก 4 ปีข้างหน้า]

KR

Key Results

- ตอบคำถามถ้าจะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จ จะต้องทำอะไร และให้
ได้เท่าไร
- เน้นทำแล้วส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์
- 3-5 เรื่องต่อวัตถุประสงค์
- มีกำหนดเวลาแน่นอน
- มีความท้าทาย แต่เป็นไปได้
- สามารถวัดได้ และตรวจสอบได้
- ไม่กำหนดหรือเขียนในรูปของกิจกรรมหรือขั้นตอนการ
ปฏิบัติงาน

เชิงปริมาณ [value] vs เชิงกิจกรรม [activity]

KR

Key Results

เชิงปริมาณ [value]

เพิ่มระดับความพึงพอใจผู้รับบริการแพนกอายูรกรรมเป็น 90%

เชิงกิจกรรม [activity]

ติดตั้งระบบบัตรคิวอัตโนมัติให้แล้วเสร็จและนำไปใช้กับผู้รับบริการภายในเดือนธันวาคม

Key Performance Indicator [KPI]

ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมา เพื่อใช้วัดถึงสิ่งที่เปิดขึ้นว่าจะเป็นอย่างไบบ้าง โดยมีการแบ่ง KPI ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- 1] Input KPI หรือ ดัชนีวัดผลการดำเนินงานของปัจจัยนำเข้ากระบวนการ เช่น จำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา
- 2] Process KPI หรือดัชนีวัดผลการดำเนินงานของกระบวนการ เช่น เวลาเฉลี่ยในการรักษา
- 3] Output KPI หรือดัชนีวัดผลการดำเนินงานของผลผลิตของกระบวนการ เช่น จำนวนงานวิจัยของอาจารย์
- 4] Outcome KPI หรือดัชนีวัดผลการดำเนินงานของผลลัพธ์ของกระบวนการ เช่น อัตราการลาออกของพนักงาน

Key Result = Outcome KPI + Target

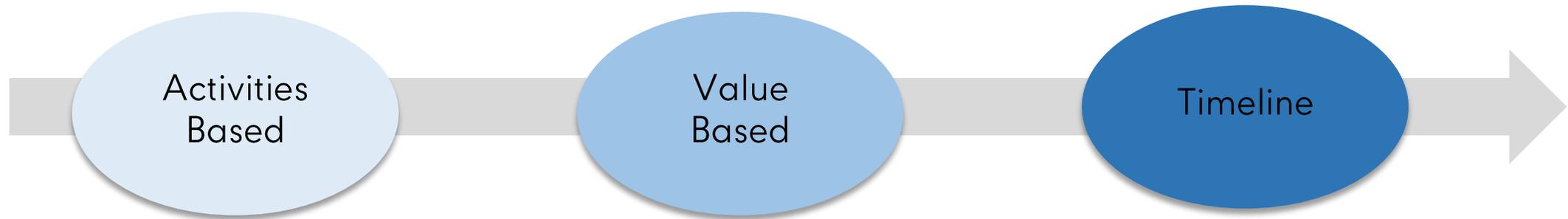
กิจกรรม Outcome (10 นาที)

No	Key Results	Activity	Outcome
1	งานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ระดับนานาชาติจำนวน 2 ฉบับ ภายในปี 2563		
2	ภาระงานสอน 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์		
3	ติดตามแผนการวิจัยของอาจารย์แต่ละคนในภาควิชา		
4	ตรวจสอบ MOU ที่ทำร่วมกับมหาวิทยาลัยในประเทศจีน		
5	3 ผู้สัมภาษณ์งานทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา และสัมภาษณ์กับคณบดี		
6	คุยกับบริษัทอินโนเทค เกี่ยวกับความต้องการด้านเทคโนโลยีเพื่อนำไปพัฒนา โปรแกรม KM ของงานวิจัย		
7	แผนงาน CQIT Ambassador ประจำปีการศึกษา 2564 สำเร็จ โดยมีข้อมูลครอบคลุมถึงรายชื่อและ กิจกรรมที่ทำ		
8	เปิดตัวระบบการ scan สิทธิประโยชน์ด้านการรักษาของคณบดี		
9	อัตราเงินเดือนและสวัสดิการใหม่ของบุคลากรได้รับการอนุมัติจากคณบดี		
10	จัดสัมมนาวิชาการด้านการบริหารผู้ช่วยฉุกเฉิน		

แบบฝึกหัด Outcome (10 นาที)

No	Key Results	Activity	Outcome
1	งานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ระดับนานาชาติจำนวน 2 ฉบับ ภายในปี 2563		X
2	ภาระงานสอน 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์	X	
3	ประชุมและติดตามแผนการวิจัยของอาจารย์แต่ละคนในภาควิชา	X	
4	ตรวจสอบ MOU ที่ทำร่วมกับมหาวิทยาลัยในประเทศจีน	X	
5	3 ผู้สัมภาษณ์งานทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา และสัมภาษณ์กับคณบดี		X
6	คุยกับบริษัทอินโนเทค เกี่ยวกับความต้องการด้านเทคโนโลยีเพื่อนำไปพัฒนา โปรแกรม KM ของงานวิจัย	X	
7	แผนงาน CQIT Ambassador ประจำปีการศึกษา 2564 สำเร็จ โดยมีข้อมูลครอบคลุมถึงรายชื่อและกิจกรรมที่ทำ		X
8	เปิดตัวระบบการ scan สิทธิประโยชน์ด้านการรักษาของคณาฯ ภายในเดือนมีนาคม 2564		X
9	อัตราเงินเดือนและสวัสดิการใหม่ของบุคลากรได้รับการอนุมัติจากคณบดี		X
10	จัดสัมมนาวิชาการด้านการบริหารผู้ป่วยฉุกเฉิน	X	

การเขียน Key Results



เผยแพร่งานวิจัยในวารสารนานาชาติจำนวน 25 งานวิจัย ภายในปี 2564

OKR vs KPIs



หากเป้าหมายการเดินทาง คือ
กรุงเทพฯ-หาดนคร

การดูว่าทุกอย่างเรียบร้อยสำหรับ
การเดินทางหรือไม่ เปรียบเสมือน
KPIs monitoring

หากเราต้องการดูว่าเราไม่หลงทาง
มันคือการ **measure OKRs**
นั่นเอง

กิจกรรม [5 นาที]

ให้ทุกท่านสร้างวัตถุประสงค์ [Objective] และผลลัพธ์ที่
ต้องการ [Key Results] คนละ 1 วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่
ต้องการ อย่างน้อย 2 ผลลัพธ์

สิ่งที่จะไปอยู่ในแบบฟอร์ม...

Committed
OKRs
เป้าหมายที่ต้อง
ทำให้ได้

Aspirational
OKRs
เป้าหมาย
ทะเยอทะยาน

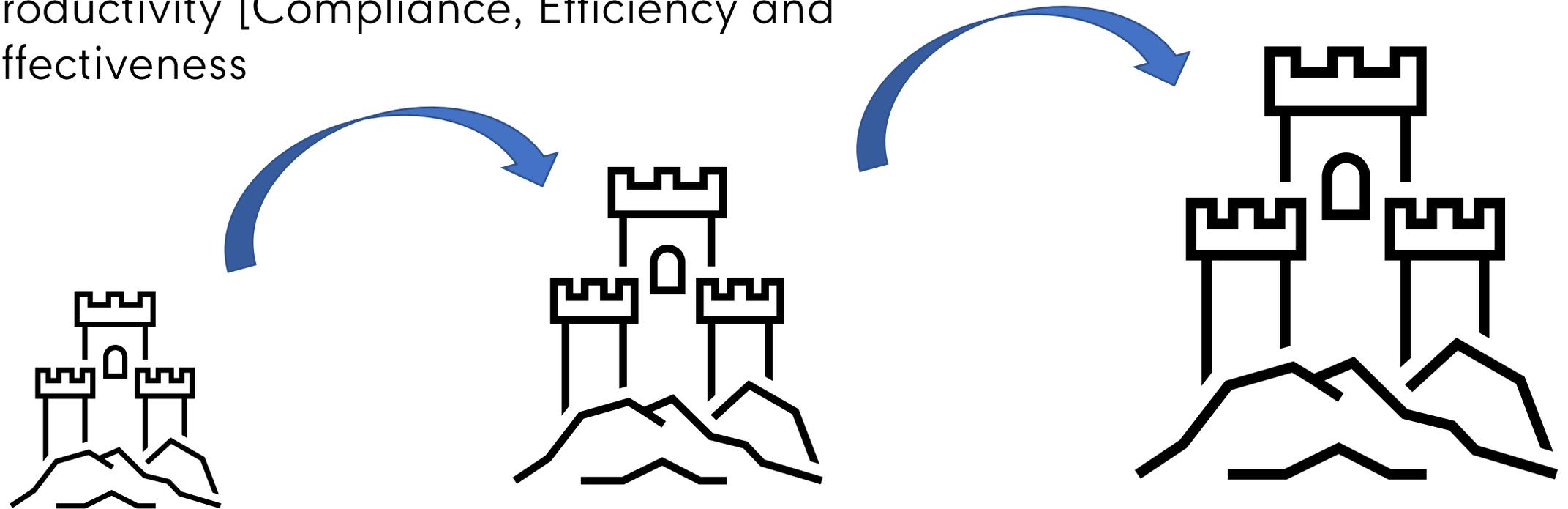
People-
Related
OKRs
เป้าหมายที่
เกี่ยวกับ
บุคลากร

Competency
สมรรถนะ

ประเภทของการตั้งเป้าหมายตามหลักการ OKRs

Committed OKRs

- Performance
- Productivity [Compliance, Efficiency and Effectiveness]

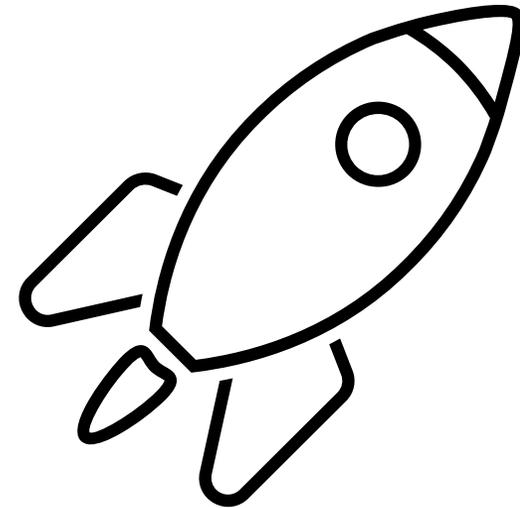


ประเภทของการตั้งเป้าหมายตามหลักการ OKRs

Aspirational OKRs

- Transformation [Innovation]

10X Growth
Moonshot Thinking

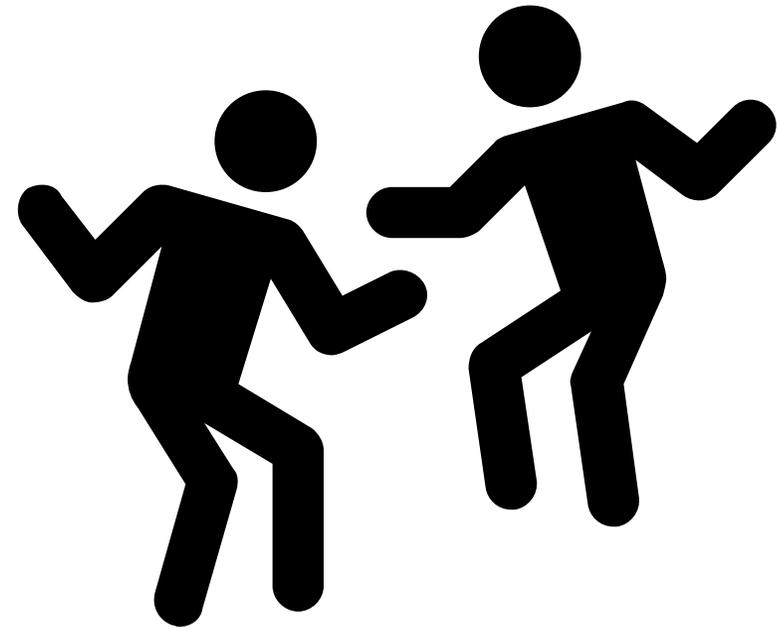


ประเภทของการตั้งเป้าหมายตามหลักการ OKRs

People OKRs

- People and organization

Engagement
Self Development



การตั้งเป้าหมาย

OKRs

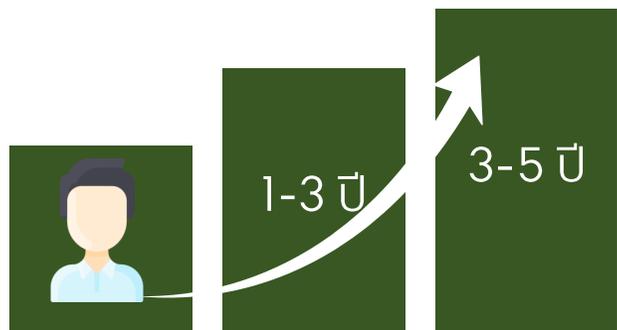
- Committed
- Aspirational
- People Related



IDP

แผนการพัฒนารายบุคคล [Individual Development Plan]

ความมุ่งหวังทางอาชีพ [Career Aspiration]



สิ่งที่ต้องพัฒนารวมถึงแผนการปฏิบัติ [Development Plan]



แผนพัฒนารายบุคคล [Individual Development Plan] คือ เครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานวางแผนการพัฒนาตนเอง เพื่อสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายในอาชีพของตนเอง และเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

แผนการพัฒนารายบุคคล [Individual Development Plan]

IDP

เป้าหมายและ
แผนปฏิบัติสำหรับการ
วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่
สำคัญ [OKRs]

สมรรถนะ
[Competency]

แรงบันดาลใจด้านอาชีพ
[Career Aspiration]

- พนักงานทุกคนมีแผนการพัฒนารายบุคคล [IDP] โดยต้องพูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อตั้งเป้าหมายการพัฒนาร่วมกัน
- ควรมีการรายงานและติดตามความคืบหน้าอยู่เสมอ
- กิจกรรมการเรียนรู้ควรสอดคล้องกับการพัฒนาแบบ 70-20-10
- การประเมินจะไม่ได้นำมาใช้ในการปรับเงินเดือนประจำปี

ขั้นตอนการกำหนดแผนการพัฒนาร่าง

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาเป้าหมาย ของตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาผลการปฏิบัติงานจากที่ผ่านมา แล้วกำหนดเป้าหมายการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 ระบุศักยภาพที่สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนา พร้อมทั้งระยะเวลา

ขั้นตอนที่ 5 พิจารณาคู่มือการพัฒนาตามศักยภาพ (Competency Development Guide) ตามระดับที่สอดคล้อง

ขั้นตอนที่ 6 เตรียมการประชุมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนำเสนอแผนการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 7 กรอกข้อมูลแผนการพัฒนาลงในแบบฟอร์ม

เครื่องมือช่วยสะท้อนด้านอาชีพ [Career Mirror]

CAREER INTERESTS

4



1

PASSION



PERSONALITY STYLE

3



2

MOTIVATED SKILLS



เครื่องมือช่วยสะท้อนด้านอาชีพ [Career Mirror]

CAREER INTERESTS

4

- คุณอยากทำอะไรให้ดีขึ้นหรือต่างจากเดิม
- อะไรคือความคาดหวังของคุณในเรื่องการทำงาน



PASSION

1

- อะไรคือแรงผลักดันที่ทำให้คุณอยากมาทำงานทุกวัน
- ตอนที่ทำงานแล้วคุณมีความสุขมากที่สุดคือตอนไหน
- ตั้งแต่ทำงานมาอะไรคือสิ่งที่คุณภูมิใจมากที่สุด



PERSONALITY STYLE

3

- บุคลิกภาพของคุณเป็นอย่างไร
- ตัวอย่างแบบทดสอบบุคลิกภาพเพื่อใช้เป็นแนวทางในการมองหาอาชีพและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับคุณ

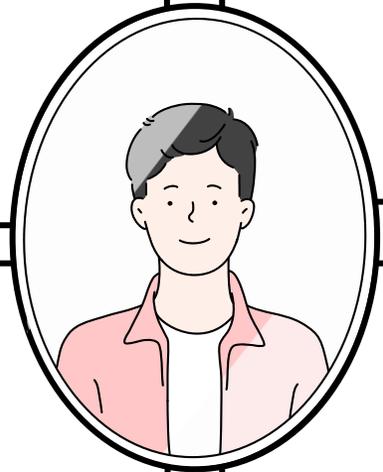


- อะไรที่คุณเชี่ยวชาญหรือทำได้ดีที่สุด
- พรสวรรค์อะไรที่คุณมีและอยากพัฒนาให้เก่งขึ้น
- คุณทำงานประเภทไหนแล้วงานออกมาดีที่สุด



MOTIVATED SKILLS

2



กิจกรรม [5 นาที]

ให้สร้าง self awareness โดยใช้เครื่องมือ Career Mirror

แบบฟอร์มแผนการพัฒนารายบุคคล

แบบฟอร์ม แผนการพัฒนารายบุคคลประจำปี 2562

ชื่อนักงาน (Employee Name): _____ รหัสพนักงาน (Employee ID): _____
 ตำแหน่งพนักงาน (Employee's Position): _____ แผนก (Department): _____
 ชื่อหัวหน้างาน (Direct Supervisor Name): _____ ฝ่าย (Division): _____
 ตำแหน่งหัวหน้างาน (Direct Supervisor's Position): _____



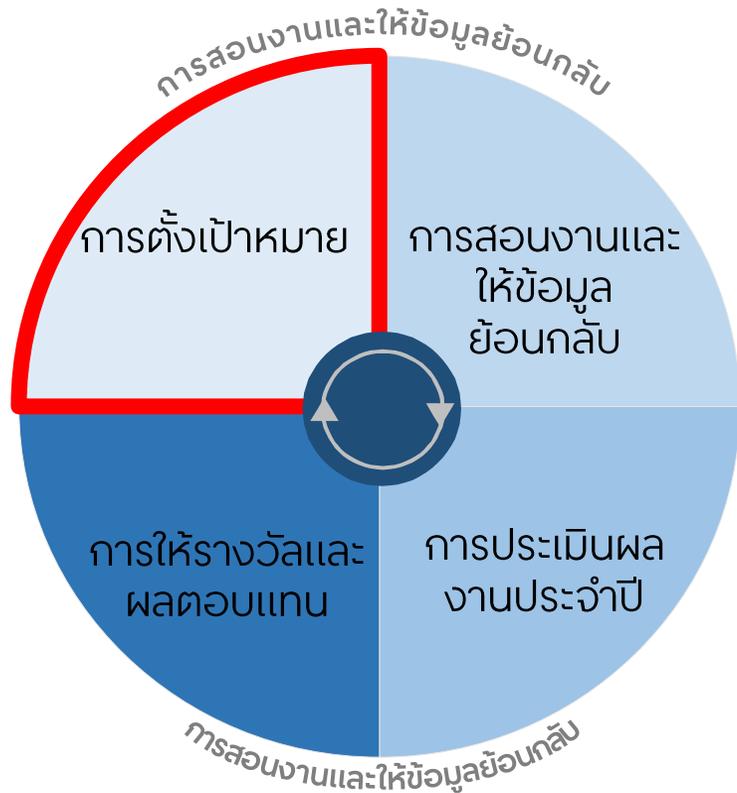
แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

ชื่อเป้าหมายการพัฒนา (Development Goal Name)	ตัวชี้วัดผลการพัฒนา (Measurement)	แผนปฏิบัติการในการพัฒนา (Development Action Plan)	วันเริ่มต้น (Start Date)	วันสิ้นสุด (Due Date)	ผลการพัฒนาจริงเทียบกับตัวชี้วัดผล (Actual Development Vs. Measurement)	หมายเหตุ (Remark)
		70: 20: 10:				
		70: 20: 10:				
		70: 20: 10:				

เป้าหมายด้านอาชีพ (Career Aspiration)

1-3 ปี	3-5 ปี

การบริหารผลการปฏิบัติงาน

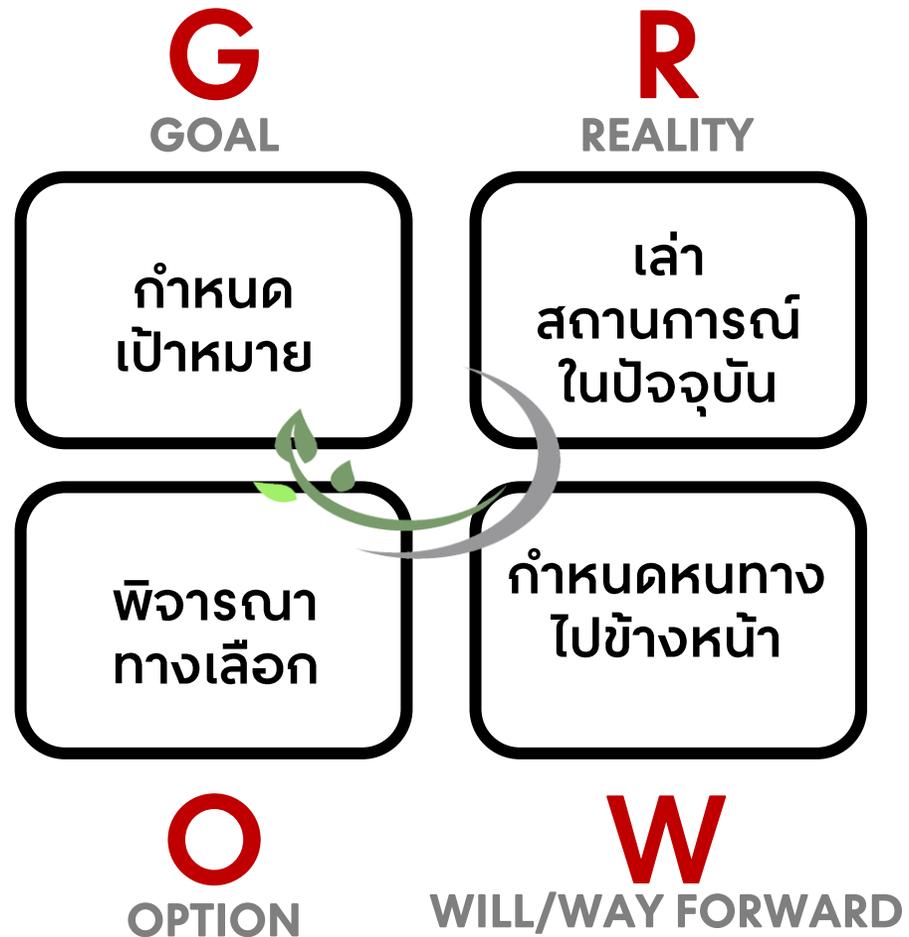


- 1] Committed OKRs เป็นวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ ถูกถ่ายทอดมา
- 2] Aspiration OKRs เป็นวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่สำคัญ ที่ถูกกำหนดมาเพื่อจะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานเกิดการพัฒนา
- 3] People Related OKRs เป็นวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน
- 4] แผนการพัฒนารายบุคคล [Individual Development Plan]

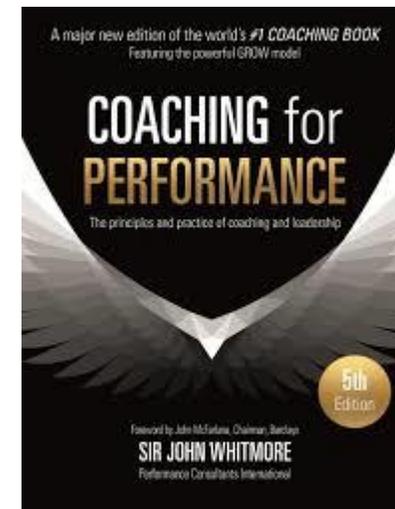


1] การสอนงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ

การสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ



GROW model ซึ่งเป็นโมเดลที่ Sir John Whitmore และทีม พัฒนาขึ้นมาในปี 1980 และกลายมาเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายจากหนังสือขายดีของ Sir John Whitmore ที่ชื่อว่า Coaching for Performance



การสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ



แบบฟอร์มบันทึกการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

G

GOAL

กำหนด
เป้าหมาย

- กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพูดคุย กำหนดเป็นเป้าหมายที่สามารถทำให้เป็นจริงได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และระยะเวลาที่ตั้งใจ

R

REALITY

เล่า
สถานการณ์
ในปัจจุบัน

- พูดคุยสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการหาหนทางไปสู่เป้าหมายในอนาคต

O

OPTION

พิจารณา
ทางเลือก

- พิจารณาทางเลือกทั้งหมดที่เป็นไปได้เพื่อบรรลุเป้าหมายของพนักงาน

W

**WILL/WAY
FORWARD**

กำหนด
หนทาง
ไปข้างหน้า

- สรุปสิ่งที่เราได้พูดคุยและทางเลือกที่จะทำรวมถึงการสนับสนุนเพื่อบรรลุเป้าหมาย

แบบฟอร์มบันทึกการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

G

GOAL

กำหนด
เป้าหมาย

R

REALITY

เล่า
สถานการณ์
ในปัจจุบัน

O

OPTION

พิจารณา
ทางเลือก

W

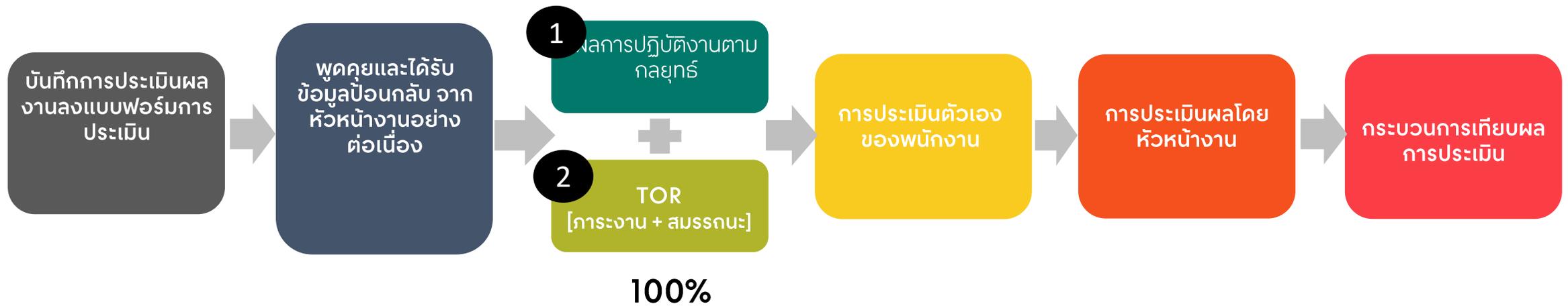
WILL/WAY
FORWARD

กำหนด
หนทาง
ไปข้างหน้า



3] การประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



เกณฑ์การให้คะแนน [Performance Rating Scale]

ผลการประเมิน	คำจำกัดความของผลการประเมิน
A	ดีกว่าความคาดหวัง/เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง (Consistently Exceeding Expectation/ Target)
A-	ดีกว่าความคาดหวัง/เป้าหมาย (Exceeding Expectation/ Target)
B	เป็นไปตามความคาดหวัง/เป้าหมาย (Meeting Expectation/ Target)
C	ต่ำกว่าความคาดหวัง/เป้าหมาย (Below Expectation/ Target)
D	ต่ำกว่าความคาดหวัง/เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง (Consistently Below Expectation/ Target)

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ผลการประเมิน	คำจำกัดความของผลการประเมิน	คะแนน
A	ดีกว่าความคาดหวัง/เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง (Consistently Exceeding Expectation/ Target)	4.50 – 5.00
A-	ดีกว่าความคาดหวัง/เป้าหมาย (Exceeding Expectation/ Target)	3.50 – 4.49
B	เป็นไปตามความคาดหวัง/เป้าหมาย (Meeting Expectation/ Target)	2.50 – 3.49
C	ต่ำกว่าความคาดหวัง/เป้าหมาย (Below Expectation/ Target)	1.50 – 2.49
D	ต่ำกว่าความคาดหวัง/เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง (Consistently Below Expectation/ Target)	1.00 – 1.49

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน

1



มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ประเภทวิชาการ

ขร 1.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน รอบที่ ๑ (๑ กรกฎาคม ๒๕..... ถึง ๓๑ ธันวาคม ๒๕.....)
 รอบที่ ๒ (๑ มกราคม 25..... ถึง ๓๐ มิถุนายน 25.....)

ชื่อผู้รับการประเมิน ตำแหน่งระดับ.....
 สังกัด.....

ส่วนที่ 2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ของงาน (ร้อยละ 70)

(1) กิจกรรม	(2) ระดับผลการประเมิน					(3) น้ำหนัก		(4) คะแนน (2x3)
	1	2	3	4	5	มาตรฐานกลาง*	ส่วนงานมอบหมาย**	
1. ภาระงานสอน						ไม่น้อยกว่า 30		
2. ภาระงานวิจัยและงานวิชาการอื่น						ไม่น้อยกว่า 10		
3. ภาระงานบริการวิชาการ งานพัฒนา นักศึกษา และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม						ไม่น้อยกว่า 10		
4. ภาระงานอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับพันธกิจ ของมหาวิทยาลัย และประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้ง บุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์						ไม่เกิน 10		
	ผลรวม						70	(5)
	สรุปคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน =					$\left(\frac{\text{ผลรวมคะแนน(5)}}{\text{ผลรวมน้ำหนัก} \times 5} \right) \times 100$		(6)

* นำหนักมาตรฐานกลางที่เหลืออีก 10 สามารถไปเพิ่มตามข้อ 1-3 ได้ตามความเหมาะสมโดยต้องสอดคล้องกับ TOR

** น้ำหนักที่ส่วนงานมอบหมายจะต้องสอดคล้องกับภาระงานรับตำแหน่งที่มหาวิทยาลัยกำหนด

2

การมุ่งผลสัมฤทธิ์		
2. บริการที่ดี		
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ		
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม		
5. การทำงานเป็นทีม		
ข. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน		
1. การคิดวิเคราะห์		
2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน		
3. การสืบเสาะหาข้อมูล		
ให้ส่วนงานเลือกสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพิ่มอีก 1 หัวข้อ		
4. การดำเนินการเชิงรุก		
5. การมองภาพองค์รวม		

* ระดับสมรรถนะความคาดหวังตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

หลักเกณฑ์การประเมิน	การประเมิน		
	จำนวนสมรรถนะ	คูณด้วย	คะแนน
จำนวนสมรรถนะสูงกว่าหรือเท่ากับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 3 ระดับ	x 3	คะแนน	
จำนวนสมรรถนะต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ	x 2	คะแนน	
จำนวนสมรรถนะต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ	x 1	คะแนน	
จำนวนสมรรถนะต่ำกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 3 ระดับ	x 0	คะแนน	
ผลรวมคะแนน			
สรุปคะแนนส่วนพฤติกรรม (สมรรถนะ) =	$\left(\frac{\text{ผลรวมคะแนน}}{\text{จำนวนสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน} \times 3 \text{ คะแนน}} \right) \times 100$		(ข)

แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน



แบบฟอร์ม การบริหารผลการปฏิบัติงานปี 2562

ชื่อพนักงาน (Employee Name): _____
 ตำแหน่งพนักงาน (Employee's Position): _____
 ชื่อหัวหน้างาน (Direct Supervisor Name): _____
 ตำแหน่งหัวหน้างาน (Direct Supervisor's Position): _____

รหัสพนักงาน (Employee ID): _____
 แผนก (Department): _____
 ฝ่าย (Division): _____

เกณฑ์เป้าหมายการประเมินผล (Target Performance Scale)

ดีกว่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง (Consistently Exceeding Target)	4.50 - 5.00
ดีกว่าเป้าหมาย (Exceeding Target)	3.50 - 4.49
เป็นไปตามเป้าหมาย (Meeting Target)	2.50 - 3.49
ต่ำกว่าเป้าหมาย (Below Target)	1.50 - 2.49
ต่ำกว่าความคาดหวังอย่างต่อเนื่อง (Consistently Below Target)	1.00 - 1.49

แผนและเป้าหมายการปฏิบัติงาน (Goal/OKRs Plan)

ประเภทของ OKRs (OKRs Category)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Result)	น้ำหนัก (%Weight)	เกณฑ์เป้าหมายการประเมินผล (Target Performance Scale)					ผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ (Actual Results)	คะแนนผลการประเมิน (Actual Performance)	หมายเหตุ (Remark)
				1	2	3	4	5			
Committed OKRs											
Individual OKRs											
People-Related OKRs											

OKRs Section	50
Competency Section	30
Job Duty Section	20
Total Weight	100

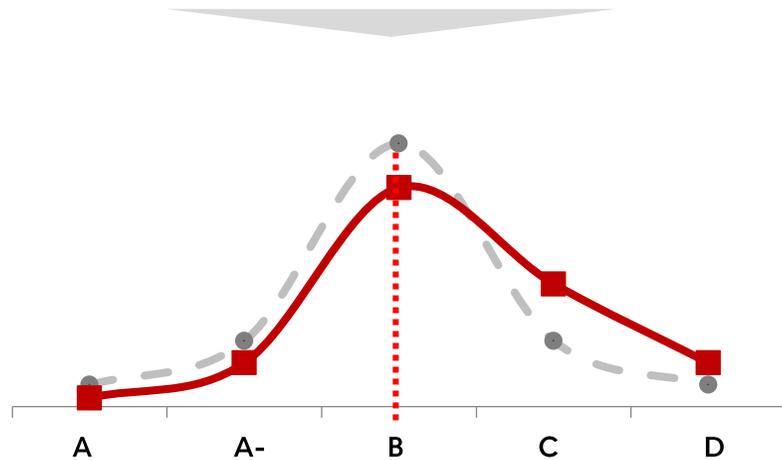
OKRs section (50%)	5.00
Competency section (30%)	5.00
Job Duty (20%)	5.00
Total Performance Score	0.00

**** ส่วนของ Competency และ Job Duty ให้ใส่ตาม TOR
 วิธีการ คือ การแปลงคะแนนจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเดิมให้อยู่ใน scale 1-5**



3] การให้รางวัลและผลตอบแทน

การจัดอันดับผลการปฏิบัติงาน [Ranking Curve]



แนวทางการจัดสรรรางวัลและการขึ้นเงินเดือน

- ใช้แนวทาง normal distribution
- สามารถยืดหยุ่นได้ $\pm 10\%$ หากผลการปฏิบัติงานดีกว่าหรือแย่กว่า
- ใช้วิธีการควบคุมการให้รางวัลตามงบประมาณที่ได้จัดสรร

ตัวอย่างการคำนวณเงินโบนัสและการขึ้นเงินเดือน

ตัวอย่าง งบประมาณเงินโบนัสจำนวน 2.4 เดือน

Level	Bonus (M)	A	A-	B	C	D	Total	Actual	Budget	Balance	
Total level	Bonus (M)						43,638,379	2.41	2.41	43,723,689	85,310
Staff	Bonus (M)	3.50	2.75	2.45	1.00	0.00	30,083,386	2.33	2.29	29,614,330	-469,056
Supervisor	Bonus (M)	4.50	3.50	2.55	1.00	0.00	13,054,279	2.59	2.70	13,582,703	528,424
Manager	Bonus (M)	4.50	3.50	2.55	1.00	0.00	500,714	3.04	3.20	526,656	25,942

ตัวอย่าง งบประมาณการขึ้นเงินเดือน 4.25%

Level	Merit (%)	A	A-	B	C	D	Total	Actual	Budget	Balance	
Total level	Merit (%)						748,473	4.13%	4.25%	770,407	21,934
Staff	Merit (%)	6.00%	4.90%	4.00%	1.70%	0.00%	522,798	4.04%	4.25%	549,611	26,813
Supervisor	Merit (%)	6.00%	4.90%	4.00%	1.70%	0.00%	216,434	4.30%	4.25%	213,802	-2,633
Manager	Merit (%)	6.00%	4.90%	4.00%	1.70%	0.00%	9,240	5.61%	4.25%	6,995	-2,245

ตัวอย่าง การกระจายการขึ้นเงินเดือนตาม raking curve

Level	HC	A	A-	B	C	D	Total
Total level	HC	63	300	1,075	238	27	1,703
	%HC	3.7%	17.6%	63.1%	14.0%	1.6%	100%
Staff	HC	45	194	796	200	25	1,260
	%HC	3.6%	15.4%	63.2%	15.9%	2.0%	100%
Supervisor	HC	12	70	241	37	2	362
	%HC	3.3%	19.3%	66.6%	10.2%	0.6%	100%
Manager	HC	3	24	30	1	-	58
	%HC	5.2%	41.4%	51.7%	1.7%	0.0%	100%

Next Step...

TBC...