

คำสั่งโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง

ที่ ๕๑ /2558

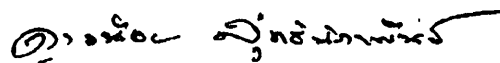
เรื่อง การใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน
และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร สำหรับพนักงานรายเดือน
ระดับ 1 - 3 ระดับ 4 - 6 และระดับ 7

ตามคำสั่งโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ที่ 89/2540 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2540 คำสั่งฯ ที่ 154/2547 ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2547 กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าจ้างตามผลงานประจำปี และให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือนระดับปฏิบัติการ (แบบ ปผ.2) และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับผู้ช่วยหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า (แบบ ปผ. 1.2) นั้น

บัดนี้ ได้พิจารณาเห็นเป็นการสมควรปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือน ระดับผู้ช่วยหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า ลงมาถึงระดับปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่าง ๆ ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในข้อ 12 (6) แห่งระเบียบการบริหารงานโรงงานยาสูบ พ.ศ.2543 จึงให้ยกเลิกคำสั่งฯ ที่ 154/2547 ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2547 และยกเลิกแบบ ปผ.2 สำหรับพนักงานรายเดือน (แบบท้ายคำสั่งฯ ที่ 89/2540 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2540) และให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานกับแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับ 1 - 3 ระดับ 4 - 6 และระดับ 7 แบบท้ายคำสั่งนี้แทน

ทั้งนี้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2558 เป็นต้นไป


สั่ง ณ วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2558



(นางสาวดาวน้อย สุทธินิภาพันธ์)

รักษาการแทนผู้อำนวยการยาสูบ

สำเนาถูกต้อง - เก็บ (กองบริหารผลตอบแทน)

เพื่อทราบและปฏิบัติ - ผู้อำนวยการยาสูบ รองผู้อำนวยการยาสูบ (5) ผู้ตรวจการ ผู้ชำนาญการปรุง ผู้ชำนาญการใบยา
 ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร ฝ่ายบริการกลาง ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายการแพทย์
ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
ฝ่ายวางแผนการผลิต ฝ่ายโรงงานผลิตยาสูบ 3 ฝ่ายโรงงานผลิตยาสูบ 4 ฝ่ายโรงงานผลิตยาสูบ 5
ฝ่ายวิศวกรรมและพัฒนา ฝ่ายตลาด ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร ฝ่ายชาย ฝ่ายใบยา สำนักงานประมาณ
สำนักกฎหมาย สำนักการพิมพ์ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักป้องกันบุกรุกผิดกฎหมาย
สำนักคุณภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม สำนักงานโครงการย้ายโรงงานผลิตยาสูบ
สวนอุตสาหกรรม โรงงานฯ ส่วนงานโครงการย้ายโรงงานผลิตยาสูบฯ

คำอธิบายและหลักเกณฑ์ในการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับ 1 - 3 ระดับ 4 - 6 และระดับ 7

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน คือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับผู้ช่วยหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า ลงมาถึงระดับปฏิบัติการ
2. แบบประเมินสมรรถนะบุคลากร สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับ 1 - 3 ระดับ 4 - 6 และระดับ 7 คือ แบบประเมินสมรรถนะที่ใช้กับพนักงานรายเดือน ระดับตั้งแต่ผู้ช่วยหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า ลงมาถึงระดับปฏิบัติการ
3. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ หัวหน้ากอง เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือน ระดับผู้ช่วยหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า และพนักงานรายเดือน ระดับ 1-6
4. ให้ทุกส่วนงานดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับผู้ช่วยหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า ลงมาถึงระดับปฏิบัติการ ในหนึ่งรอบปีงบประมาณ จำนวน 2 ครั้ง ดังนี้.-
 - ครั้งที่ 1 : พิจารณาผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม
 - ครั้งที่ 2 : พิจารณาผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 เมษายน – 30 กันยายน
5. ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลและทำความเข้าใจในผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบทุกครั้ง
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานรายเดือน ระดับผู้ช่วยหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า ลงมาถึงระดับปฏิบัติการ แยกเป็นดังนี้.-
 - 6.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน (KPI) : 500 คะแนน
 - 6.2 แบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) : 500 คะแนน
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน จะมีการประเมินปีละ 2 ครั้ง แล้วเอาผลการประเมินทั้ง 2 ครั้ง มาสรุปผลการประเมินของปีนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นพนักงานรายเดือนระดับผู้ช่วยหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า ลงมาถึงระดับปฏิบัติการทุกคน ต้องได้รับการประเมินผลตามแบบฟอร์มประเมินฯ ตามข้อ 6.1 และ 6.2 คะแนนเต็มรวมทั้งสองข้อ ครั้งละ 500 คะแนน .โดยกำหนดน้ำหนัก KPI ร้อยละ 80 และ Competency ร้อยละ 20 คะแนนรวม 2 ครั้ง เป็น 1,000 คะแนน แล้วหาร 2 คือ คะแนนรวมต่อ 1 ปี แล้วหักด้วยคะแนนลด (วันลาของรอบปีการประเมิน) เป็นคะแนนประเมินของปีงบประมาณนั้น
8. การหักคะแนนลดในรอบปีประเมิน : ผู้ที่ลาป่วย ลากิจ ในรอบปีเกินกว่า 10 วัน ให้ลดคะแนนวันละ 2.5 คะแนน (แต่เมื่อรวมแล้ว จะถูกลดไม่เกิน 50 คะแนน) โดยไม่รวมถึง
 - 8.1 ลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์
 - 8.2 การลาคลอดบุตร และลากิจเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร
 - 8.3 ลาป่วยที่ต้องพักรักษาตัว (เฉพาะโรค)
 - 8.4 ลาเพื่อเข้ารับราชการทหาร หรือเข้ารับการเตรียมพล
 - 8.5 การลาไปช่วยเหลือภริยาที่คลอดบุตร

9. การกำหนดตัวชี้วัด ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 9.1 กำหนดตัวชี้วัดโดยใช้ระบบกระจายจากบนลงล่าง
 - 9.2 กำหนดตัวชี้วัดจากงานประจำ
 - 9.3 กำหนดตัวชี้วัดจากงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
10. การกำหนดค่าเป้าหมาย ในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 10.1 แบ่งระดับค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด แต่ละด้านออกเป็น 5 ระดับ ค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับระดับคะแนน 5 ระดับ
 - 10.2 การกระจายค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ ต้องทำให้ความแตกต่างของค่าเป้าหมาย ในแต่ละระดับเท่ากัน
 - 10.3 การกำหนดค่าเป้าหมายเป็นร้อยละ จะต้องมั่นใจว่าสามารถมีข้อมูลของตัวแปรครบก่อน เพื่อนำมาใช้เขียนสูตรในการคำนวณผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน
 - 10.4 ให้คำนึงถึงกรอบเวลาของรอบการประเมิน กล่าวคือ การปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินที่นำไปสู่การได้มาซึ่งค่าเป้าหมายนั้นต้องเกิดในช่วงเวลาของรอบการประเมิน รวมทั้งข้อมูลที่แสดงถึงระดับผลลัพธ์ของค่าเป้าหมายต้องปรากฏขึ้นหรือสามารถรวบรวมได้ไม่เกินวันสุดท้ายของรอบการประเมิน
11. การกำหนดน้ำหนัก ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 11.1 ตัวชี้วัดของผู้ถูกประเมินจะมีการกำหนดน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดดังกล่าวแต่ละตัวแตกต่างกัน
 - 11.2 ตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมากที่สุด กล่าวคือ ส่งผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือยุทธศาสตร์ของโรงงานยาสูบ ควรกำหนดน้ำหนักให้มากเป็นพิเศษเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่เหลือ
 - 11.3 คำน้ำหนักของตัวชี้วัดทุกตัวรวมกันในผู้ถูกประเมิน 1 คน เท่ากับ 100%
 - 11.4 การกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดของผู้ถูกประเมินควรพิจารณาให้สอดคล้องกับน้ำหนักตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมุ่งขับเคลื่อนความสำเร็จตามตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาอย่างสมดุล
 - 11.5 ในกรณีที่ผู้ถูกประเมินในหน่วยงานมีตัวชี้วัดบางตัวเหมือนกันก็ตาม ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดดังกล่าวในแต่ละคนให้เท่ากัน ขึ้นอยู่กับเจตนาหรือการวางแผนการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาในช่วงเวลาของรอบการประเมิน
12. หลักการทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
 - 12.1 ผู้บังคับบัญชา วางแผนกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในทางที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ
 - 12.2 ผู้บังคับบัญชา ควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจนได้ข้อตกลงร่วมกันสำหรับนำไปใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

- 12.3 ผู้บังคับบัญชา อาจมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนเองที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำส่งเพื่อให้ตนเองเห็นชอบก็ได้
- 12.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอาจมีจำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่จะใช้ในการประเมินไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในรอบการประเมินและขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน
- 12.5 จำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่จะใช้ในการประเมิน ควรมีให้น้อยที่สุดสำหรับผู้ถูกประเมิน แต่ต้องสามารถตอบสนองเจตนารมณ์ของแผนการบริหารหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาได้อย่างครบถ้วนตามขอบเขตความรับผิดชอบงานของผู้ถูกประเมิน
- 12.6 ตัวชี้วัดแต่ละรอบการประเมินผลของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการวางแผนบริหารงานของหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ
- 12.7 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้วสามารถปรับเปลี่ยน ยกเลิก หรือเพิ่มเติมได้ตลอดระยะเวลาก่อนที่จะถึงวันทำการประเมิน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และต้องดำเนินการตามระบบที่โรงงานยาสูบกำหนด
- 12.8 ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดค่าเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่า น้อยกว่า หรือง่ายกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งที่สูงกว่า
- 12.9 ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าค่าเป้าหมายผลงานที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนหรือรวมกันทุกคนต้องไม่น้อยกว่าค่าเป้าหมายที่ตนเองได้รับมา
- 12.10 ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มค่าเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละรอบการประเมินที่ใช้ตัวชี้วัดเดียวกัน เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง
- 12.11 ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาครบถ้วนทุกคน จนได้ข้อสรุปร่วมกันในช่วงต้นรอบการประเมิน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวางแผนการทำงานของตนบนพื้นฐานของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ได้รับอย่างทันเวลา
- 12.12 ตัวชี้วัดบางตัวที่มีการกำหนดเป้าหมายเป็นรายปี เนื่องจากนำมาจากแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานยาสูบ ในขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงงานยาสูบจัดประเมินปีละ 2 ครั้ง ผู้บังคับบัญชาสามารถนำค่าเป้าหมายดังกล่าวมากำหนดในแต่ละรอบการประเมิน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สำหรับการประเมินรอบแรก และส่วนที่ 2 ในการประเมินรอบสอง โดยไม่จำเป็นต้องให้ค่าเป้าหมายทั้ง 2 ส่วนเท่ากัน ขึ้นอยู่กับการวางแผนการบริหารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละรอบการประเมิน

13. การสรุปผลการประเมิน

13.1 ผู้ถูกประเมิน จะมีคะแนนเต็มรวม 500 คะแนน โดยแบ่งเป็น 5 ช่อง

ดีเยี่ยม	หมายถึง	ผู้ที่ได้คะแนนในช่วงสูงสุดในหน่วยงาน
ดีมาก	หมายถึง	ผู้ที่ได้คะแนนในช่วงลำดับถัดจากดีเยี่ยม
ดี	หมายถึง	ผู้ที่ได้คะแนนในช่วงลำดับถัดจากดีมาก
พอใช้	หมายถึง	ผู้ที่ได้คะแนนในช่วงลำดับถัดจากดี
ควรปรับปรุง	หมายถึง	ผู้ที่ได้คะแนนในช่วงสูงสุดในหน่วยงาน

13.2 การกำหนดช่วงคะแนนให้ผู้บังคับบัญชากำหนดเอง โดยให้คำนึงถึงวงเงิน 7.5% ของจำนวนเงินเดือนของพนักงานที่มีสิทธิเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ของหน่วยงานเป็นสำคัญ

13.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือน แบ่งเป็น 5 ระดับ

คะแนนประเมินในระดับดีเยี่ยม	สามารถขอเลื่อนได้	2	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับดีมาก	สามารถขอเลื่อนได้	1.5	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับดี	สามารถขอเลื่อนได้	1	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับพอใช้	สามารถขอเลื่อนได้	0.5	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับควรปรับปรุง	จะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น		

14. ผู้ที่ได้คะแนนประเมินสูงสุดในหน่วยงาน ต้องได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่า หรือเท่ากับผู้ที่ได้คะแนนรองลงมา ทั้งนี้ ต้องอยู่ในวงเงิน 7.5% ของจำนวนเงินเดือนของพนักงานที่มีสิทธิเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของหน่วยงาน

คำอธิบายและหลักเกณฑ์ในการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับ 7-9 ระดับ 10-12 และระดับ 13

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน คือแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับรองผู้อำนวยการยาสูบ หรือเทียบเท่าลงมาถึงระดับหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า
2. แบบประเมินสมรรถนะบุคลากร สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับ 7-9 ระดับ 10-12 และระดับ 13 คือแบบประเมินสมรรถนะที่ใช้สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับรองผู้อำนวยการยาสูบ หรือเทียบเท่า ลงมาถึงระดับหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า
3. ให้ทุกส่วนงานดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับรองผู้อำนวยการยาสูบ หรือเทียบเท่าลงมาถึงระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า ในหนึ่งรอบปีการประเมิน จำนวน 2 ครั้ง ดังนี้.-
 - ครั้งที่ 1 : พิจารณาผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม
 - ครั้งที่ 2 : พิจารณาผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 เมษายน – 30 กันยายน
4. ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลและทำความเข้าใจในผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ทุกครั้ง
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานรายเดือน ระดับรองผู้อำนวยการยาสูบ หรือเทียบเท่าลงมาถึงระดับหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า แยกเป็นดังนี้.-
 - 5.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน (KPI) : 500 คะแนน
 - 5.2 แบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) : 500 คะแนน
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน จะมีการประเมินปีละ 2 ครั้ง แล้วเอาผลการประเมินทั้ง 2 ครั้ง มาสรุปผลการประเมินของปีนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นพนักงานรายเดือนระดับรองผู้อำนวยการยาสูบ หรือเทียบเท่าลงมาถึงระดับหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่าทุกคน ต้องได้รับการประเมินผลตามแบบฟอร์มประเมินฯ ตามข้อ 5.1 และ 5.2 คะแนนเต็มรวมทั้งสองข้อ ครั้งละ 500 คะแนน โดยกำหนดน้ำหนัก KPI ร้อยละ 80 และ Competency ร้อยละ 20 คะแนนรวม 2 ครั้ง เป็น 1,000 คะแนน แล้วหาร 2 คือ คะแนนรวมต่อ 1 ปี แล้วหักด้วยคะแนนลด (วันลาของรอบปีการประเมิน) เป็นคะแนนประเมินของปีงบประมาณนั้น
7. การหักคะแนนลดในรอบปีประเมิน : ผู้ที่ลาป่วย ลากิจ ในรอบปีเกินกว่า 10 วัน ให้ลดคะแนนวันละ 2.5 คะแนน (แต่เมื่อรวมแล้ว จะถูกลดไม่เกิน 50 คะแนน) โดยไม่รวมถึง
 - 7.1 การลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์
 - 7.2 การลาคลอดบุตร และลากิจเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร
 - 7.3 การลาป่วยที่ต้องพักรักษาตัว (เฉพาะโรค)
 - 7.4 การลาเพื่อเข้ารับราชการทหาร หรือเข้ารับการเตรียมพล
 - 7.5 การลาไปช่วยเหลือภริยาที่คลอดบุตร

8. การกำหนดตัวชี้วัด ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 8.1 กำหนดตัวชี้วัดโดยใช้ระบบกระจายจากบนลงล่าง
 - 8.2 กำหนดตัวชี้วัดจากงานประจำ
 - 8.3 กำหนดตัวชี้วัดจากงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
9. การกำหนดค่าเป้าหมาย ในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 9.1 แบ่งระดับค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด แต่ละด้านออกเป็น 5 ระดับค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับระดับคะแนน 5 ระดับ
 - 9.2 การกระจายค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ ต้องทำให้ความแตกต่างของค่าเป้าหมาย ในแต่ละระดับเท่ากัน
 - 9.3 การกำหนดค่าเป้าหมายเป็นร้อยละ จะต้องมั่นใจว่าสามารถมีข้อมูลของตัวแปรครบถ้วน เพื่อนำมาใช้เขียนสูตรในการคำนวณผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน
 - 9.4 ต้องนึกถึงกรอบเวลาของรอบการประเมิน กล่าวคือ การปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินที่นำไปสู่การได้มาซึ่งค่าเป้าหมายนั้นต้องเกิดในช่วงเวลาของรอบการประเมิน รวมทั้งข้อมูลที่แสดงถึงระดับผลลัพธ์ของค่าเป้าหมายต้องปรากฏขึ้นหรือสามารถรวบรวมได้ไม่เกินวันสุดท้ายของรอบการประเมิน
10. การกำหนดน้ำหนัก ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 10.1 ตัวชี้วัดของผู้ถูกประเมินจะมีการกำหนดน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดดังกล่าวแต่ละตัวแตกต่างกัน
 - 10.2 ตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมากที่สุด กล่าวคือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือยุทธศาสตร์ของโรงงานยาสูบ ควรกำหนดน้ำหนักให้มากเป็นพิเศษเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่เหลือ
 - 10.3 ค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดทุกตัวรวมกันในผู้ถูกประเมิน 1 คน เท่ากับ 100 %
 - 10.4 การกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดของผู้ถูกประเมินควรพิจารณาให้สอดคล้องกับน้ำหนักตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมุ่งขับเคลื่อนความสำเร็จตามตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาอย่างสมดุล
 - 10.5 ในกรณีที่ผู้ถูกประเมินในหน่วยงานมีตัวชี้วัดบางตัวเหมือนกัน ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดดังกล่าวในแต่ละคนให้เท่ากัน ขึ้นอยู่กับเจตนาหรือการวางแผนการบริหารผู้บังคับบัญชาในช่วงเวลาของรอบการประเมิน
11. หลักการทั่วไปในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
 - 11.1 ผู้บังคับบัญชา วางแผนกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในทางที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ
 - 11.2 ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจนได้ข้อตกลงร่วมกันสำหรับนำไปใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

- 11.3 ผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานของตนเองที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำส่งเพื่อให้ตนเองเห็นชอบก็ได้
- 11.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอาจมีจำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่จะใช้ในการประเมินไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในรอบการประเมินและขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน
- 11.5 จำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่จะใช้ในการประเมิน ควรมีให้น้อยที่สุดสำหรับผู้ถูกประเมิน แต่ต้องสามารถตอบสนองเจตนารมณ์ของแผนการบริหารหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาได้อย่างครบถ้วนตามขอบเขตความรับผิดชอบงานของผู้ถูกประเมิน
- 11.6 ตัวชี้วัดแต่ละรอบการประเมินผลของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ การวางแผนบริหารงานของหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ
- 11.7 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้วสามารถปรับเปลี่ยน ยกเลิก หรือเพิ่มเติมได้ตลอดระยะเวลาก่อนที่จะถึงวันทำการประเมิน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และต้องดำเนินการตามที่โรงงานยาสูบกำหนด
- 11.8 ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดค่าเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่า น้อยกว่า หรือง่ายกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งที่สูงกว่า
- 11.9 ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าค่าเป้าหมายผลงานที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนหรือรวมกันทุกคนต้องไม่น้อยกว่าค่าเป้าหมายที่ตนเองได้รับมา
- 11.10 ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มค่าเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละรอบการประเมินที่ใช้ตัวชี้วัดเดียวกัน เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง
- 11.11 ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาครบถ้วนทุกคน จนได้ข้อสรุปร่วมกันในช่วงต้นรอบการประเมิน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวางแผน การทำงานของตนบนพื้นฐานของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ได้รับอย่างทันเวลา
- 11.12 ตัวชี้วัดบางตัวที่มีการกำหนดเป้าหมายเป็นรายปีเนื่องจากนำมาจากแผนยุทธศาสตร์ของ โรงงานยาสูบในขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงงานยาสูบจัดประเมินปีละ 2 ครั้ง ผู้บังคับบัญชาสามารถนำค่าเป้าหมายดังกล่าวมากำหนดในแต่ละรอบการประเมิน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สำหรับการประเมินรอบแรก และส่วนที่ 2 ในการประเมินรอบสอง โดยไม่จำเป็นต้องให้ค่าเป้าหมายทั้ง 2 ส่วนเท่ากัน ขึ้นอยู่กับการวางแผนการบริหารของ ผู้บังคับบัญชาในแต่ละรอบการประเมิน

12. แบบประเมินสมรรถนะบุคลากร สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับ 7 - 9 ระดับ 10 - 12 และระดับ 13 ประกอบด้วย สมรรถนะหลักที่ใช้ร่วมกันทุกระดับ 5 รายการ คือ

12.1 การทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Proactive Behavior)

นิยาม พยายามทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายให้ได้ในทุกสถานการณ์

12.2 การสร้างคุณค่าทรัพยากรบุคคล (Human Resource Value Creation)

นิยาม นำศักยภาพของตนเองในทุกๆ ด้านมาใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างเต็มที่

12.3 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

นิยาม แสดงบทบาทของการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม เช่น ปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือเงื่อนไขของทีม ตลอดจนทำตัวเป็นประโยชน์ต่อทีม

12.4 จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ

นิยาม ปฏิบัติตนเป็นบุคลากรที่ดีในองค์กร เช่น ปฏิบัติตามระเบียบ รักษาคำพูด พูดตรงไปตรงมา มีความรับผิดชอบ

12.5 ตระหนักถึงประสิทธิภาพและคุณภาพ

นิยาม พยายามปฏิบัติงานหรือหาทางทำให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานการทำงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพ

และสมรรถนะประจำระดับ ดังนี้-

ระดับ 13

- การจัดการทรัพยากร

นิยาม สามารถแสวงหา ใช้ประโยชน์ รักษาและเพิ่มคุณค่าทรัพยากรในการบริหารที่รับผิดชอบ

- การคิดเชิงระบบ

นิยาม สามารถทำความเข้าใจหรืออธิบายสถานการณ์ต่างๆ ที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ

- การสร้างความสัมพันธ์

นิยาม สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้โดยเลือกใช้แนวทางหรือวิธีการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

ระดับ 10 -12

- การจัดการทรัพยากร

นิยาม สามารถแสวงหา ใช้ประโยชน์ รักษาและเพิ่มคุณค่าทรัพยากรในการบริหารที่รับผิดชอบ

- การคิดเชิงระบบ

นิยาม สามารถทำความเข้าใจหรืออธิบายสถานการณ์ต่างๆ ที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ

- การตัดสินใจ

นิยาม ถ้าตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบ ตลอดจนสามารถใช้กระบวนการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ

ระดับ 7 - 9

- การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

นิยาม หาทางทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ

- การควบคุมงาน

นิยาม หนทางหรือวิธีการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในความรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

13. การสรุปผลการประเมิน

13.1 ผู้ถูกประเมิน จะมีคะแนนเต็มรวม 500 คะแนน โดยแบ่งเป็น 5 ช่วง

ดีเยี่ยม	หมายถึง	ผู้ที่ได้คะแนนในช่วงสูงสุดในหน่วยงาน
ดีมาก	หมายถึง	ผู้ที่ได้คะแนนในช่วงลำดับถัดจากดีเยี่ยม
ดี	หมายถึง	ผู้ที่ได้คะแนนในช่วงลำดับถัดจากดีมาก
พอใช้	หมายถึง	ผู้ที่ได้คะแนนในช่วงลำดับถัดจากดี
ควรปรับปรุง	หมายถึง	ผู้ที่ได้คะแนนในช่วงต่ำสุดในหน่วยงาน

13.2 การกำหนดช่วงคะแนนให้ผู้บังคับบัญชากำหนดเอง โดยให้คำนึงถึงวงเงิน 7.5% ของจำนวนเงินเดือนของพนักงานที่มีสิทธิเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ของหน่วยงานเป็นสำคัญ

13.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือน แบ่งเป็น 5 ระดับ

คะแนนประเมินในระดับดีเยี่ยม	สามารถขอเลื่อนได้	2	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับดีมาก	สามารถขอเลื่อนได้	1.5	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับดี	สามารถขอเลื่อนได้	1	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับพอใช้	สามารถขอเลื่อนได้	0.5	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับควรปรับปรุง	จะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น		

14. ผู้ที่ได้คะแนนประเมินสูงสุดในหน่วยงาน ต้องได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่า หรือเท่ากับผู้ที่ได้คะแนนรองลงมา ทั้งนี้ต้องอยู่ในวงเงิน 7.5% ของจำนวนเงินเดือนของพนักงานที่มีสิทธิเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ของหน่วยงาน
