

คำสั่งโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง

ที่ 522/2556

เรื่อง การใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน

และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับ 7-9

ระดับ 10-12 และระดับ 13

ตามคำสั่งโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ที่ 89/2540 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2540 คำสั่งฯ ที่ 145/2546 ลงวันที่ 2 มิถุนายน 2546 และคำสั่งฯ ที่ 213/2546 ลงวันที่ 25 สิงหาคม 2546 กำหนดหลักเกณฑ์ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าจ้างตามผลงานประจำปี และให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือน ระดับบริหาร (แบบ ปผ.1 และ ปผ.1.1) และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับรองผู้อำนวยการยาสูบ นั้น

บัดนี้ ได้พิจารณาเห็นเป็นการสมควรปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน รายเดือน ระดับรองผู้อำนวยการยาสูบ หรือเทียบเท่าลงมาถึงระดับหัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า ให้สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในข้อ 12 (6) แห่งระเบียบการบริหารงานโรงงานยาสูบ พ.ศ.2543 จึงให้ยกเลิกคำสั่งฯ ที่ 145/2546 ลงวันที่ 2 มิถุนายน 2546 และคำสั่งฯ ที่ 213/2546 ลงวันที่ 25 สิงหาคม 2546 และให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานกับแบบประเมินสมรรถนะ บุคลากร สำหรับพนักงานรายเดือน ระดับ 7 - 9 ระดับ 10 - 12 และระดับ 13 แบบท้ายคำสั่งนี้แทน

ทั้งนี้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557 วันที่ 1 ตุลาคม 2556 เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 27 พฤศจิกายน 2556

(นายต่อศักดิ์ โชติมงคล)

ผู้อำนวยการยาสูบ

สำเนาถูกต้อง-เก็บ

เพื่อทราบและปฏิบัติ

*สมคิด งามใส*

ผู้อำนวยการยาสูบ รองผู้อำนวยการยาสูบ (4) ผู้จัดการโครงการย้ายโรงงานผลิตยาสูบ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการเงิน ผู้ตรวจการ ผู้ชำนาญการปรุง ผู้ชำนาญการโอบยา ฝ่ายบริการกลาง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุ ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรมและพัฒนา ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายโอบยา ฝ่ายการแพทย์ ฝ่ายตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายยุทธศาสตร์และแผน ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายอำนาจการและสื่อสารองค์กร สำนักเทคโนโลยีและสารสนเทศ สำนักการพิมพ์ สำนักงบประมาณ สำนักป้องกันบุหรีปลอมแปลงและบุหรีลักลอบ สำนักกฎหมาย สำนักคุณภาพความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม สำนักงานโครงการย้ายโรงงานผลิตยาสูบสวนอุตสาหกรรมโรจนะ ส่วนงานโครงการย้ายโรงงานผลิตยาสูบ





แบบประเมินสมรรถนะบุคลากร  
โรงเรียนสาธิต กระทรวงการศึกษา

รวมการประเมิน

ครั้งที่ 1

ครั้งที่ 2

พนักงานรายเดือน ระดับ : 13

000000 ชื่อ-นามสกุลผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว)

ตำแหน่ง

สังกัด

000000 ชื่อ-นามสกุลผู้บังคับบัญชา/ ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว)

ตำแหน่ง

รหัส งาน	สมรรถนะ	มาตรฐานพฤติกรรม	การประเมิน					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวม คะแนน (กxข)
			1	2	3	4	5			
พฤติกรรมเชิงดี หรือข้อดีพฤติกรรมที่ สนับสนุนผลการประเมิน										













**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 ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจนได้ข้อตกลงร่วมกันสำหรับนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

- 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 ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าค่าเป้าหมายผลงานที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนหรือรวมกันทุกคนต้องไม่น้อยกว่าค่าเป้าหมายที่ตนเองได้รับมา
- 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 กล้าตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบ ตลอดจนสามารถใช้กระบวนการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ

### ระดับ 7 - 9

- การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

นิยาม หาทางทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ

- การควบคุมงาน

นิยาม หาทางหรือวิธีการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในความรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

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

---