

คำสั่งการยาสูบแห่งประเทศไทย

ที่ ๒๒ /2562

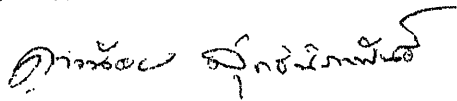
เรื่อง การใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด (KPI) และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) สำหรับพนักงานรายวัน/รายชั่วโมง

ตามคำสั่งโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ที่ 89/2540 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2540 กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าจ้างตามผลงานประจำปี และให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานรายวัน/รายชั่วโมง (แบบ ปผ.3 และ ปผ.3/1) ประกอบการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างตามผลงานประจำปี นั้น

บัดนี้ ได้พิจารณาเห็นเป็นการสมควรปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน/รายชั่วโมงทุกระดับ ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในข้อ 13 แห่งข้อบังคับการยาสูบแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการปฏิบัติงานของผู้ว่าการและการมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทนผู้ว่าการ พ.ศ.2561 จึงให้ยกเลิกแบบ ปผ.3 และ ปผ.3/1 สำหรับพนักงานรายวัน/รายชั่วโมง และให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด (KPI) กับแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) ตามหลักเกณฑ์แนบท้ายคำสั่งนี้แทน

ทั้งนี้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒ เมษายน 2562



(นางสาวดาวน้อย สุทธินิภาพันธ์)

ผู้ว่าการ

สำเนาถูกต้อง - เก็บ (กองบริหารผลตอบแทน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

เพื่อทราบ - ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ (6)

- ผู้ชำนาญการปรุง ผู้ชำนาญการใบยา ผู้ตรวจการ รองผู้ตรวจการ ขึ้นตรงผู้ว่าการ
- ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร ฝ่ายบริการกลาง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุ ฝ่ายวิศวกรรมและพัฒนา ฝ่ายใบยา
- ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร ฝ่ายการแพทย์ ฝ่ายตลาด ฝ่ายชาย ฝ่ายการพิมพ์
- ฝ่ายวางแผนการผลิต ฝ่ายโรงงานผลิตยาสูบ 3 ฝ่ายโรงงานผลิตยาสูบ 4 ฝ่ายโรงงานผลิตยาสูบ 5
- สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักป้องกันบุกรุกผิดกฎหมาย
- สำนักงบประมาณ สำนักกฎหมาย สำนักคุณภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
- สำนักงานโครงการย้ายโรงงานผลิตยาสูบ สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- ส่วนงานโครงการย้ายโรงงานผลิตยาสูบ สำนักงานใหญ่ คลองเตย

หลักเกณฑ์ในการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบมีตัวชี้วัด (KPI) และ
แบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) สำหรับพนักงานรายวัน/รายชั่วโมง

ตอนที่ 1

หลักการทั่วไป

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด (KPI) คือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้สำหรับพนักงานรายวัน/รายชั่วโมง
2. แบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) คือ แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรที่กำหนดให้สำหรับพนักงานรายวัน/รายชั่วโมง
3. ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจงผลและทำความเข้าใจในผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบทุกครั้ง
4. ให้หน่วยงานดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด (KPI) และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) ในหนึ่งรอบปี จำนวน 2 ครั้ง ดังนี้-
 - ครั้งที่ 1 : พิจารณาผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม - 31 มีนาคม
 - ครั้งที่ 2 : พิจารณาผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 เมษายน - 30 กันยายน
5. การกำหนดคะแนนของแบบประเมิน มีดังนี้-
 - 5.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบมีตัวชี้วัด (KPI) : 500 คะแนน
 - 5.2 แบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) : 500 คะแนน
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด (KPI) และการประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) เพื่อการเพิ่มค่าจ้าง จะมีการประเมินปีละ 2 ครั้ง โดยนำผลการประเมินทั้ง 2 ครั้ง มาสรุปผลการประเมินของปีนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นพนักงานรายวัน/รายชั่วโมงทุกระดับ ต้องได้รับการประเมินผลตามแบบประเมินฯ ในข้อ 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 หรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์
 - 7.2 การลาคลอดบุตร และลากิจเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร
 - 7.3 การลาป่วยที่ต้องพักรักษาตัว (เฉพาะโรค) ได้แก่ โรคจิต โรคเรื้อน วัณโรค หรือโรคมะเร็ง
 - 7.4 การลาเพื่อเข้ารับราชการทหาร หรือเข้ารับการศึกษา
 - 7.5 การลาไปช่วยเหลือภริยาที่คลอดบุตร

8. การสรุปผลการประเมิน

8.1 การกำหนดช่วงคะแนน ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่เป็นผู้ประเมินของแต่ละหน่วยงานกำหนดเอง โดยต้องคำนึงถึงวงเงิน 7.5% ของจำนวนค่าจ้างของพนักงานที่มีสิทธิเพิ่มค่าจ้างประจำปี ของหน่วยงานเป็นสำคัญ และมีคะแนนเต็ม รวม 500 คะแนน แบ่งเป็น 5 ช่วง ดังนี้

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

8.2 การเพิ่มค่าจ้าง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ

คะแนนประเมินในระดับดีเยี่ยม	สามารถขอเพิ่มค่าจ้างได้	2	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับดีมาก	สามารถขอเพิ่มค่าจ้างได้	1.5	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับดี	สามารถขอเพิ่มค่าจ้างได้	1	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับพอใช้	สามารถขอเพิ่มค่าจ้างได้	0.5	ขั้น
คะแนนประเมินในระดับควรปรับปรุง	จะไม่ได้รับการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง		

8.3 ผู้ที่ได้คะแนนประเมินสูงสุดในหน่วยงาน ต้องได้รับการเพิ่มค่าจ้างมากกว่า หรือเท่ากับผู้ที่ได้คะแนนรองลงมา ทั้งนี้ ต้องอยู่ในวงเงิน 7.5% ของจำนวนค่าจ้างของพนักงานรายวัน/รายชั่วโมงที่มีสิทธิเพิ่มค่าจ้างประจำปี

ตอนที่ 2

การประเมินผลแบบมีตัวชี้วัด (KPI)

KPI ย่อมาจากคำว่า Key Performance Indicator เป็นดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตกลงกันไว้

Key : หัวข้อหลัก หรือ เป้าหมายหลัก

Performance : ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลของการกระทำ

Indicator : ตัวชี้วัดหรือดัชนีชี้วัด

1. การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่ดี ต้องกำหนดตามหลัก SMART 5 ข้อ ได้แก่

- 1.1 Specific มีความเจาะจง ว่าต้องการวัดอะไร และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
- 1.2 Measurable ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป วัดเชิงปริมาณ คุณภาพหรือเวลา
- 1.3 Attainable สามารถบรรลุหรือสำเร็จได้
- 1.4 Realistic สอดคล้องกับความเป็นจริง
- 1.5 Timely วัดได้ตามเวลาที่กำหนด

2. หลักปฏิบัติในการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคล ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1 การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ควรกำหนดต้นรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 1 เดือนตุลาคม ครั้งที่ 2 เดือนเมษายน

2.2 กำหนดตัวชี้วัดให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

2.3 กำหนดตัวชี้วัดจากงานประจำ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.4 กำหนดตัวชี้วัดจากงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2.5 การกระจายค่าเป้าหมายแบ่งออกเป็น 5 ระดับ กรณีกำหนดเป้าหมายเป็นร้อยละ ต้องมีข้อมูลของตัวแปรครบถ้วน เพื่อนำมาใช้เขียนสูตรในการคำนวณผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

2.6 การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ต้องมีข้อมูลยืนยันผลลัพธ์ครบถ้วน

2.7 กรณีที่ผู้ถูกประเมินในหน่วยงานมีตัวชี้วัดบางตัวเหมือนกัน ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องกำหนดน้ำหนักในแต่ละคนให้เท่ากัน ขึ้นอยู่กับการวางแผนการบริหารผู้บังคับบัญชาในระยะเวลาของรอบประเมิน

2.8 การกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดของผู้ถูกประเมิน ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับน้ำหนักตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมุ่งขับเคลื่อนความสำเร็จตามตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาอย่างสมดุล

2.9 การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละข้อ ให้มีน้ำหนักแตกต่างกันได้ โดยให้น้ำหนักมากเป็นพิเศษสำหรับตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.10 น้ำหนักของตัวชี้วัด รวมกัน 1 คน เท่ากับ 100 %

2.11 ตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมากที่สุด หมายถึง ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กร ควรกำหนดน้ำหนักให้มากเป็นพิเศษ

2.12 กรณีหน่วยงานมีพนักงานจ้างทดลองปฏิบัติงาน ในช่วงเวลาที่ไม่ตรงกับการเปิดรอบให้กำหนดตัวชี้วัด ขอให้หน่วยงานทำบันทึกแจ้งมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อทำการเปิดระบบฯ ให้กำหนดตัวชี้วัด

2.13 การกำหนดตัวชี้วัดต้องชัดเจน วัดได้ ทำได้ ทำจริง ให้เป็นไปตามกรอบการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของงาน

3. หลักการทั่วไปในการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคล

3.1 ผู้บังคับบัญชา วางแผนกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานในทางที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

3.2 ผู้บังคับบัญชา ควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจนได้ข้อตกลงร่วมกันสำหรับนำไปใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3 ผู้บังคับบัญชา อาจมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานของตนเองที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำส่ง เพื่อให้ตนเองเห็นชอบก็ได้

3.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอาจมีจำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่จะใช้ในการประเมิน ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในรอบการประเมินและขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน

3.5 ตัวชี้วัดแต่ละรอบการประเมินผลของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการวางแผนบริหารงานของหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

3.6 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้วสามารถปรับเปลี่ยน ยกเลิกหรือเพิ่มเติมได้ตลอดระยะเวลาก่อนที่จะถึงวันทำการประเมิน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และต้องดำเนินการตามระบบที่กำหนด

3.7 ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดค่าเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่า น้อยกว่าหรือง่ายกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งที่สูงกว่า

3.8 ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าค่าเป้าหมายผลงานที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน หรือรวมกันทุกคนต้องไม่น้อยกว่าค่าเป้าหมายที่ตนเองได้รับมา

3.9 ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มค่าเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละรอบการประเมินที่ใช้ ตัวชี้วัดเดียวกัน เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

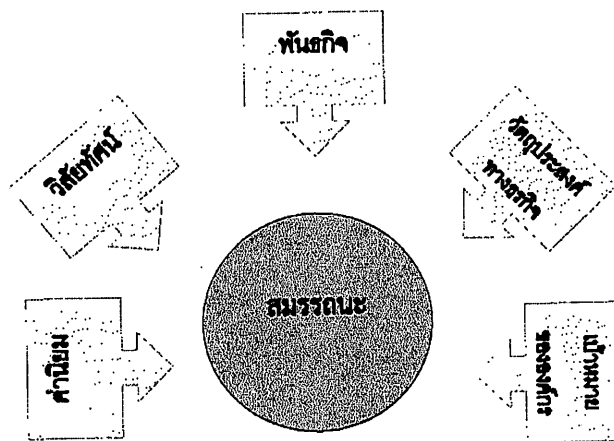
3.10 ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาครบถ้วน ทุกคน จนได้ข้อสรุปร่วมกันในช่วงต้นรอบการประเมิน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวางแผน การทำงานของตนบนพื้นฐานของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ได้รับอย่างทันเวลา

ตอนที่ 3

การประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency)

ความหมายของ สมรรถนะบุคลากร (Competency) คือ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่ต่างกัน

1. ที่มาของ Competency



2. ประเภทของ Competency แบ่งเป็น 3 กลุ่ม

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย

- 1) เชื่อมโยงและขับเคลื่อนธุรกิจสู่อนาคต (Connected future business)
- 2) การบริการเชิงรุก (Intensive Service)
- 3) มีธรรมาภิบาล (Good Governance)
- 4) มุ่งผลสำเร็จ (Achievement)
- 5) มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Team Culture)

2.2 สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็น สำหรับพนักงานระดับบริหาร ประกอบด้วย

- 1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2) แก้ไขปัญหาเชิงรุก (Proactive Problem Solving)
- 3) คิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

2.3 สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พนักงานจำเป็นต้องมี ซึ่งจะแตกต่างกันตามหน่วยงาน เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้