บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน
สำหรับพนักงานที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
ตามระบบ *Performance Management*

ฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงานบริหารบุคคล (PJ)

เมษายน 2561

(Re.4 ธันวาคม 2561)

สารบัญ

คำนำ 1

บทที่ 1 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ 2

1.1 หลักการและเกณฑ์การประเมินผล 2
1.2 ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 4
1.3 กรอบระยะเวลาการดำเนินการ 5

บทที่ 2 การดำเนินการ 5

2.1 การจัดทำตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ค่าเป้าหมาย และคำจำกัดความ 5
2.2 การกำหนดตัวชี้วัด 6
2.3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล 8
2.4 การประเมินผล 8
2.5 การเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระหว่างรอบการประเมิน 10
2.6 การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด 10

บทที่ 3 การประเมินศักยภาพ 11

3.1 องค์ประกอบในการประเมินศักยภาพ 11
3.2 เกณฑ์การประเมินศักยภาพ 12
3.3 กรอบและน้ำหนักในการประเมินศักยภาพ 13
3.4 ระยะเวลาในการประเมินศักยภาพ 15

บทที่ 4 การสรุปผลการประเมิน 15

4.1 การสรุปผลการประเมินตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 15
4.2 การสรุปผลการประเมินให้กับพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้ายระหว่างปี 15

บทที่ 5 เอกสารต่าง ๆ 16

5.1 ตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 16

5.2 แบบประเมินผลการดำเนินงาน (KPI) ตามตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 18

5.3 แบบประเมินศักยภาพ 18

บทที่ 6 การบันทึกข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินศักยภาพ 20

บทที่ 7 การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบ 20

คำนำ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management/PM) เป็นเครื่องมือในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์ประกอบต่างๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrated) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบศักยภาพของพนักงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางขึ้น นำไปสู่กระบวนการแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ

บริษัทฯ ได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา โดยเริ่มดำเนินการให้กับผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กรรมการผู้จัดการหน่วยธุรกิจ ผู้อำนวยการใหญ่ และผู้อำนวยการสังกัดหน่วยธุรกิจ ในปี 2554 นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้จนถึงระดับผู้อำนวยการของทุกสายงาน/ฝ่าย สำหรับปี 2555 นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้จนถึงระดับผู้จัดการกองและผู้จัดการแผนก และปี 2557 นำมาใช้ถึงพนักงานปฏิบัติการทุกระดับ ***ยกเว้นหน่วยงานใดที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ฝ่ายต้นสังกัดได้กำหนดไว้***

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ได้เริ่มจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ของสายงาน โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และของบริษัทฯ รวมถึง พิจารณาจากแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และมีการกระจายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายลงสู่ระดับฝ่าย หน่วยงาน และระดับบุคคลตามลำดับ

ทั้งนี้ คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ฉบับนี้ประกอบด้วยหลักเกณฑ์การประเมิน กรอบการประเมิน วิธีการประเมิน และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่เป็นฉบับปัจจุบัน ได้ปรับปรุงให้สอดคล้องกับการใช้งานกับผู้ใช้งาน เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

กองบริหารผลการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ศักยภาพ (PX)

เมษายน 2561

บทที่ 1 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ

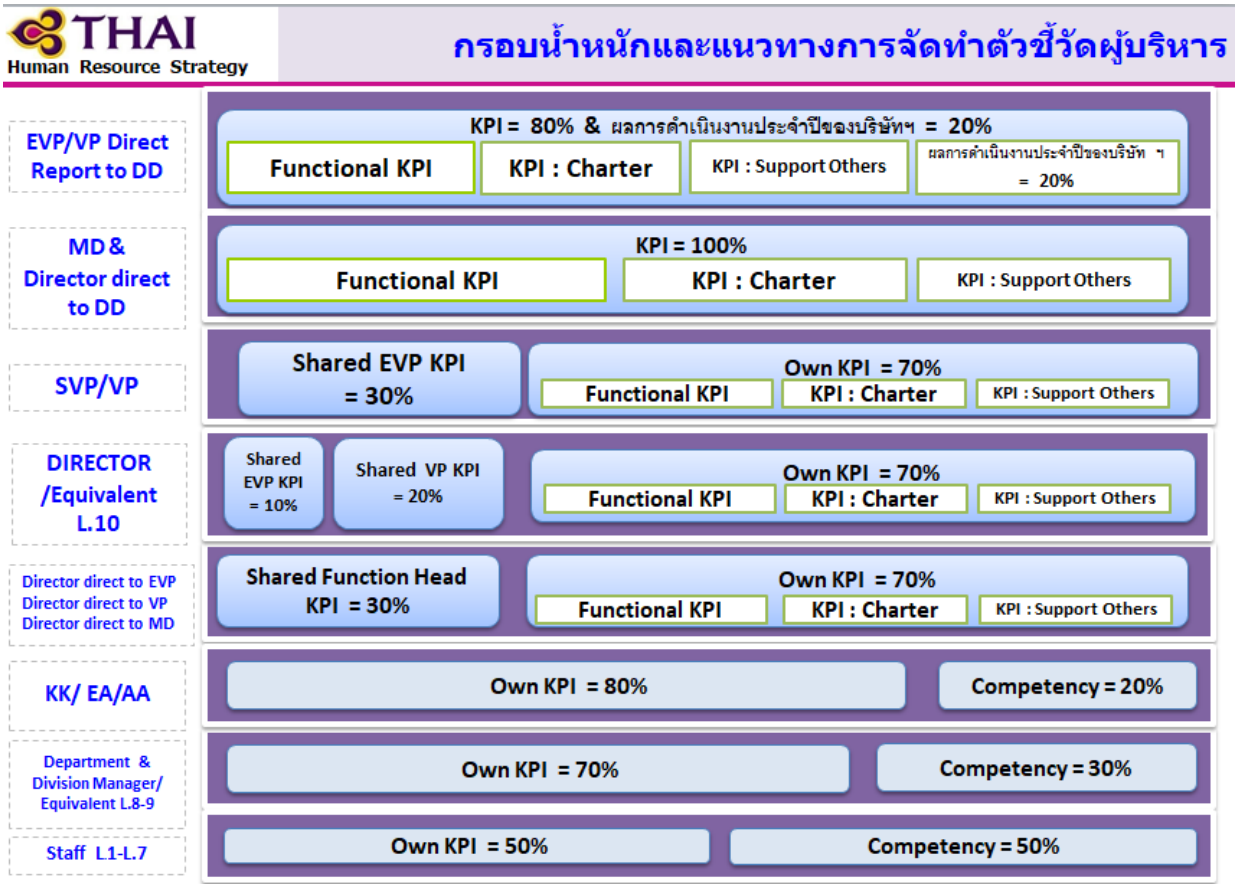
1.1 หลักการและเกณฑ์การประเมินผล

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจส่งร่างตัวชี้วัดตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ พร้อมค่าเกณฑ์วัด 5 ระดับ ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้ในการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจองค์กรในปีนั้นๆ รวมทั้งใช้เป็นกรอบและแนวทางในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่และค่าเป้าหมายตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงาน BKKYK

บันทึกข้อตกลงตัวชี้วัดตามระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) ประจำปี (Corporate KPI) จะเป็นตัวกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายลงสู่ระดับฝ่าย หน่วยงาน และระดับบุคคลตามลำดับ เพื่อกำหนดทิศทางให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของบริษัท ฯ

รูปแบบในการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงานเป็นการประเมินที่ครอบคลุมทั้งส่วนที่เป็นผลงาน ซึ่งเป็นการประเมินเชิงปริมาณ (Quantitative) กับการประเมินเชิงคุณภาพ (Qualitative) และการประเมินศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานที่ดีในการนำองค์กรอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ กรอบและน้ำหนักการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งตามระดับตำแหน่งงาน ดังนี้



กรอบน้ำหนักจะแบ่งตามระดับตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น

Staff L.1 - L.7 กรอบน้ำหนัก 50:50 หมายถึง Own KPI = 50% และ Competency = 50%

Department
Division Manager
Equivalent L.8-9
} กรอบน้ำหนัก 70:30 หมายถึง Own KPI = 70% และ Competency = 30%

หมายเหตุ : ระดับตำแหน่ง Director ขึ้นไปไม่ได้นำผลการประเมินศักยภาพมาคิดคำนวณในการพิจารณาความดีความชอบในการขึ้นเงินเดือนประจำปี แต่นำผลไปใช้ในการพัฒนารายบุคคล

สำหรับกรอบและน้ำหนักการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่สำหรับกลุ่มพนักงานที่ให้บริการลูกค้า แบ่งตามตำแหน่งงาน ดังนี้

ระดับ/ตำแหน่งงาน	ผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผลประเมินCompetency
General Manager (AA)	80%	20%
Accounting Manager (EA)	80%	20%
Airport Service Manager (KK)	80%	20%

1.2 ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันตามระดับตำแหน่งงาน ดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป (ผู้บริหารที่อยู่ในโครงสร้างของบริษัทฯ)

- จัดทำตัวชี้วัดสำหรับการประเมิน ปีละ 1 ครั้ง ระยะเวลา 12 เดือน (1 มกราคม – 31 ธันวาคม)

1.2.2 พนักงานสายวิชาชีพ (ระดับ 8 – 9) และพนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1-7)

- จัดทำตัวชี้วัดสำหรับการประเมิน ปีละ 2 ครั้ง ได้แก่

  ครั้งที่ 1 ระยะเวลา 6 เดือน (1 มกราคม – 30 มิถุนายน)

  ครั้งที่ 2 ระยะเวลา 6 เดือน (1 กรกฎาคม – 31 ธันวาคม)

1.3 กรอบระยะเวลาการดำเนินการ

กรอบระยะเวลาการดำเนินการตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ของแต่ละปีประเมิน กำหนดไว้ดังนี้

ระยะเวลา	การดำเนินการ	ผู้เกี่ยวข้อง
มกราคม – มีนาคม	จัดทำคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่และลงนามกับผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ
1 – 15 เมษายน	ปรับ/แก้ไขตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในคำรับรองฯ ให้ สอดคล้องและเป็นไปตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยบังคับบัญชา โดยทำเป็นเอกสารแนบท้ายคำรับรองฯ ที่ลงนาม	ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ
1 – 15 กรกฎาคม	รายงานผลการดำเนินงาน - รายงานความก้าวหน้ารอบ 6 เดือน (มกราคม – มิถุนายน)	ผู้บริหารในโครงสร้าง
	- รายงานเพื่อการประเมินครั้งที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน)	พนักงานสายวิชาชีพ และพนักงานระดับปฏิบัติการ
ธันวาคม – มกราคม (ปีถัดไป)	รายงานผลการดำเนินงาน - เพื่อการประเมินรอบ 12 เดือน (มกราคม – ธันวาคม)	ผู้บริหารในโครงสร้าง
	- เพื่อการประเมินครั้งที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม)	พนักงานสายวิชาชีพ และพนักงานระดับปฏิบัติการ
	บันทึกผลการประเมินตามตัวชี้วัดและผลการประเมินศักยภาพในระบบ SAP-HCM	ผู้บริหาร

บทที่ 2 การดำเนินการ

2.1 การจัดทำตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ค่าเป้าหมายและคำจำกัดความ

ตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานใช้สำหรับระยะเวลา 1 ปี โดยในตารางฯ จะประกอบด้วย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หน่วยวัด น้ำหนัก เป้าหมาย ผลงานในอดีต ค่าเกณฑ์วัดแต่ละระดับ รวมทั้งคำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณที่เป็นเงื่อนไขเฉพาะของตัวชี้วัด ซึ่งการจัดทำตารางตัวชี้วัดฯ จะดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1.1 ผู้บังคับบัญชากำหนดหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี พร้อมทั้งหัวข้อการประเมินศักยภาพและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกท่านทราบ

2.1.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี พร้อมทั้งคำจำกัดความค่าเป้าหมาย เกณฑ์การวัดผล นำเรียนผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและลงนามรับทราบร่วมกัน

2.1.3 ผู้บังคับบัญชาลงนามในตารางตัวชี้วัดฯ

กรณี ผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้ายระหว่างปี จะต้องจัดทำตารางตัวชี้วัดฯ ทันทีโดยอ้างอิงจากตัวชี้วัดตามตารางตัวชี้วัดฯ ของผู้ดำรงตำแหน่งท่านเดิมที่ได้จัดทำไว้และนำเรียนผู้บังคับบัญชาลงนามรับตารางตัวชี้วัดฯ

สำหรับพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้ายระหว่างปี ผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะต้องร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดสำหรับระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง (เริ่มตั้งแต่วันที่มีผล จนถึงวันสิ้นสุดรอบการประเมินแต่ละครั้ง) และพนักงานจัดทำตารางตัวชี้วัดฯ พร้อมทั้งนำเรียนผู้บังคับบัญชาลงนามรับตารางตัวชี้วัดฯ

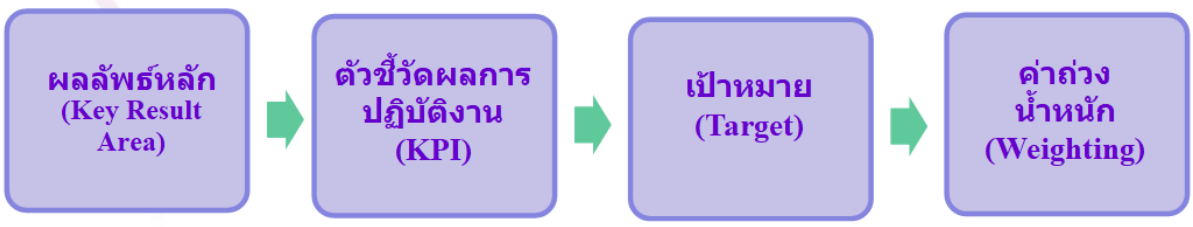
2.2 การกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) เป็นดัชนีชี้วัดหรือหน่วยวัดของความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถแยกแยะความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ ในการกำหนดตัวชี้วัดโดยทั่วไปจะกำหนดจากระดับบนลงมาถึงระดับล่าง กล่าวคือ ตั้งแต่ระดับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และระดับองค์กร สายงาน ฝ่าย หน่วยงาน จนถึงระดับรายบุคคล โดยตัวชี้วัดระดับล่างจะต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับบนเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดและเป้าหมายของบริษัทฯ

2.2.1 วัตถุประสงค์การกำหนดตัวชี้วัดฯ

เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กร ระดับหน่วยงานไปจนถึงระดับบุคคลให้เป็นแนวทางเดียวกัน รวมทั้งให้พนักงานทราบและเข้าใจกลยุทธ์และแนวปฏิบัติเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

2.2.2 ขั้นตอนในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน



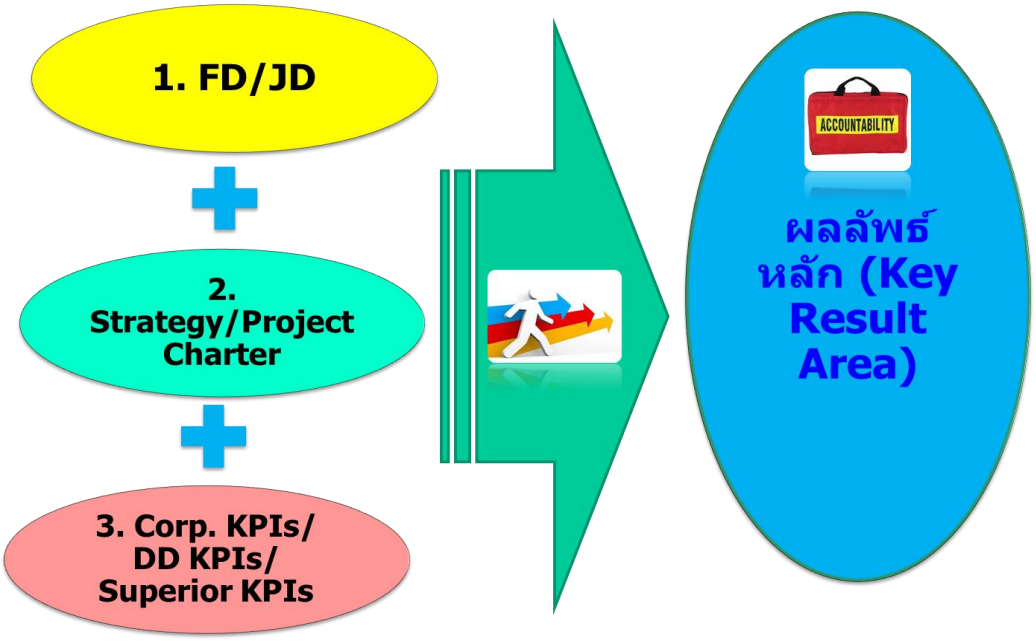
ผลลัพธ์หลัก (Key Result Area) : ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ เป็นหน้าที่รับผิดชอบที่ต้องทำตามตำแหน่ง เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สังกัด เป็นการบอกว่าต้องทำ"อะไร" และทำ"เพื่ออะไร"

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) : เป็นเครื่องมือที่ใช้วัด และประเมิน ผลการดำเนินงาน สามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลข เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

เป้าหมาย (Target) : เป็นจำนวนตัวเลขที่กำหนดเพื่อเป็นเกณฑ์ให้บรรลุผลสำเร็จตาม KPI การกำหนดเป้าหมายต้องชัดเจน มีความท้าทาย และส่งผลรวมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหญ่ที่กำหนด โดยแบ่งค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ

ค่าถ่วงน้ำหนัก (Weight) : เป็นจำนวนร้อยละที่กำหนดสำหรับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) แต่ละตัว เพื่อใช้ในการประเมินผล โดยแบ่งตามลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) กล่าวคือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) ที่เป็นงานหลักและมีความสำคัญ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของฝ่าย กอง แผนก มากควรจะต้องกำหนดค่าถ่วงน้ำหนัก (Weighting) มากกว่าตัวอื่นๆ

2.2.3 **การกำหนดผลลัพธ์หลัก** (Key Result Area)



2.2.4 **ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัด** ที่กำหนดได้ตามหน่วยหรือประเด็นในการวัด ได้แก่

- ปริมาณ (Quantity) เช่น จำนวนชิ้นงานที่ทำได้สำเร็จ ร้อยละของการดำเนินงานที่แล้วเสร็จตรงตามกำหนดเวลา
- คุณภาพ (Quality) เช่น จำนวนครั้งที่ผิดพลาด ร้อยละของงานที่ดำเนินการแล้วเสร็จตรงตามความต้องการ/วัตถุประสงค์
- ระยะเวลา (Timeliness) เช่น จำนวนวันที่ดำเนินการแล้วเสร็จ
- ระดับความพึงพอใจ เช่น ร้อยละความพึงพอใจของผู้โดยสารที่มีต่อเวลาที่ใช้ในการตรวจบัตรโดยสารจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม

2.3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล

การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดที่เกณฑ์วัดระดับ 3 คะแนน ซึ่งระดับ 4-5 คะแนน เป็นระดับที่ผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย และ ระดับ 1-2 คะแนน เป็นระดับที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย รายละเอียดดังนี้

ค่าเกณฑ์วัดในแต่ละระดับคะแนน				
1	2	3	4	5
ผลการดำเนินงาน *ต่ำกว่าเป้าหมายมาก (กำหนดเป้าหมายในระดับที่ต่ำสุดที่รับได้)*	ผลการดำเนินงาน *ต่ำกว่าเป้าหมาย (กำหนดเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน)*	ผลการดำเนินงาน *เป็นไปตามเป้าหมาย (กำหนดเป้าหมายในระดับมาตรฐาน)*	ผลการดำเนินงาน *สูงกว่าเป้าหมาย (กำหนดเป้าหมายในระดับที่ท้าทาย)*	ผลการดำเนินงาน *สูงกว่าเป้าหมายมาก (กำหนดเป้าหมายในระดับที่ท้าทายมาก)*

การกำหนดเป้าหมายที่เกณฑ์วัด “ระดับ 3 คะแนน” ต้องเป็นเป้าหมายที่มีค่าสูงกว่า/ดีกว่า ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา (Self – Improvement) และเกณฑ์วัด “ระดับ 5 คะแนน” ต้องเป็นเป้าหมายที่เป็นค่าที่ท้าทายมาก หรือ เป็นค่าที่ดีที่สุดในอดีต หรือเป็นค่าที่สามารถเทียบเคียงได้กับคู่แข่งขันในธุรกิจเดียวกัน (Benchmarking)

สำหรับการกำหนดเป้าหมายในกรณีที่ผลการดำเนินงานต้องเป็นไปตามกระบวนการ ขั้นตอนที่เป็นระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน เช่น การเสนอแผนวิสาหกิจเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติ และการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ เป็นต้น ในกรณีเหล่านี้หากดำเนินการได้ตามแผน/เป้าหมายแล้ว จะกำหนดคะแนนการประเมินที่ “ระดับ 3 คะแนน” และเพิ่มเงื่อนไข เพื่อให้ท้าทายสำหรับ “ระดับ 4 หรือ 5 คะแนน”

ในกรณีที่เป้าหมายของตัวชี้วัดมีลักษณะ ผ่าน–ไม่ผ่าน / ได้–ตก สามารถกำหนดเกณฑ์วัดไว้ที่ “ระดับ 5 หรือ 1 คะแนน”

2.4 การประเมินผล

2.4.1 การประเมิน/คำนวณผลงาน (Performance-Based Assessment)

การประเมิน/คำนวณผลการดำเนินงานจะเป็นการประเมิน/คำนวณ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1) ผลการดำเนินงานเป็นตัวเลข หรือ เชิงปริมาณ การประเมิน/คำนวณจะเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนด ในกรณีที่ผลการดำเนินงานอยู่ระหว่างค่าเกณฑ์วัด 2 ระดับ ให้ประเมิน/คำนวณ โดยเทียบตามสัดส่วน (บัญญัติไตรยางศ์) และผลการประเมิน/คำนวณสามารถให้คะแนนเป็นทศนิยมสองตำแหน่ง ในกรณี ผลการดำเนินงานดีกว่า/สูงกว่า เกณฑ์วัดระดับ 5 หรือ ด้อยกว่า/ต่ำกว่า เกณฑ์วัดระดับ 1 การประเมิน/คำนวณจะเท่ากับระดับ 5 และ 1 ตามลำดับ

ทั้งนี้ การประเมิน/คำนวณผลการดำเนินงานจะเป็นไปตามเงื่อนไขตามที่ระบุไว้แต่ละตัวชี้วัด (ถ้ามี)

ตัวอย่าง

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (%)	ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี 2554					ผลการดำเนินงาน	ระดับคะแนน
			1	2	3	4	5		
1. กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ และรายจ่ายตัดบัญชี (EBITDA)	ล้านบาท	15	23,322	25,501	27,679	29,858	32,036	31,000	4.52

2) ผลการดำเนินงานเป็นกิจกรรม หรือ ความคืบหน้าของการดำเนินงานการประเมิน/คำนวณจะเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่เป็นกิจกรรม หรือ ความคืบหน้าของการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้

ตัวอย่าง

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (%)	ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี 2554					ผลการดำเนินงาน	ระดับคะแนน
			1	2	3	4	5		
ผลความสำเร็จโครงการปรับโครงสร้างธุรกิจ (Business Restructuring Project)	กิจกรรม	5	ดำเนินงานได้ 1 กิจกรรม	ดำเนินงานได้ 2 กิจกรรม	ดำเนินงานได้ 3 กิจกรรมตามเวลาที่กำหนด	ดำเนินการได้ครบ 3 กิจกรรมก่อนเวลาที่กำหนดไว้ 2 สัปดาห์	ดำเนินการได้ครบ 3 กิจกรรมก่อนกำหนดมากกว่า 2 สัปดาห์	ดำเนินการได้ตามที่กำหนดไว้ในแผนแล้วเสร็จก่อน 2 สัปดาห์	4.00

2.4.2 การประเมินศักยภาพในการทำงาน (Competency Assessment)

ประเมินโดยพิจารณาจากระดับของศักยภาพ (Competency Level) ที่ระบุในปทานุกรมศักยภาพ (Competency Dictionary) โดยมีเกณฑ์สำหรับการประเมิน (Competency Assessment) 5 ระดับดังนี้

ระดับศักยภาพในการทำงาน				
ระดับ 1 หรือ Grade C	ระดับ 2 หรือ Grade C+	ระดับ 3 หรือ Grade B	ระดับ 4 หรือ Grade A	ระดับ 5 หรือ Grade A+
ศักยภาพต่ำกว่า/น้อยกว่าความคาดหวังขององค์กรมาก หรือ ต่ำกว่า/น้อยกว่ามาตรฐานมาก (Considerably Below Standard)	ศักยภาพต่ำกว่า/น้อยกว่าความคาดหวังขององค์กร หรือ ต่ำกว่า/น้อยกว่ามาตรฐาน (Below Standard)	ศักยภาพเป็นตามความคาดหวังขององค์กร หรือ มาตรฐาน (Meet Standard)	ศักยภาพสูงกว่า/มากกว่าความคาดหวังขององค์กร หรือ สูงกว่า/มากกว่ามาตรฐาน (Above Standard)	ศักยภาพสูงกว่า/มากกว่าความคาดหวังขององค์กรมาก หรือ สูงกว่า/มากกว่ามาตรฐานมาก (Considerably Above Standard)

ทั้งนี้ รายละเอียดการประเมินศักยภาพจะกล่าวถึงในบทที่ 3

2.5 การเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระหว่างรอบการประเมิน

2.5.1 การเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดหรือรายละเอียดตัวชี้วัด น้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนในตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ในระหว่างรอบการประเมิน พิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1) การเปลี่ยนนโยบายของบริษัทฯ สายงาน/ฝ่าย
2) การได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายใน ได้แก่ การไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ/การปรับลดงบประมาณ ผลจากการดำเนินงานที่ล่าช้าของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
3) การได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ สาธารณภัย หรือภัยก่อการร้าย

2.5.2 การดำเนินการ/ทำเอกสารเสนอผู้บังคับบัญชาโดยพนักงานขอเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด/รายละเอียดตัวชี้วัด น้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนในตารางตัวชี้วัดฯ นำเรียนผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีก 1 ระดับเพื่อขออนุมัติ และเมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ดำเนินการด้านเอกสาร ดังนี้

1) เก็บต้นฉบับแนบท้ายตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
2) ส่งสำเนาให้คณะทำงานตรวจสอบตัวชี้วัดของสายงาน/ฝ่าย 1 ชุด
3) ส่งสำเนาให้กอง PX 1 ชุด

2.5.3 ระยะเวลาการขอเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดระหว่างรอบการประเมิน จะสามารถดำเนินการได้ไม่เกินกำหนดเวลาดังนี้

- การประเมินครั้งที่ 1 : ไม่เกินวันที่ 31 พฤษภาคม ของปีประเมิน
- การประเมินครั้งที่ 2 : ไม่เกินวันที่ 30 พฤศจิกายน ของปีประเมิน

2.6 การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด

ระยะเวลาการรายงานผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ครั้ง ซึ่งแตกต่างกันตามระดับตำแหน่ง ดังนี้

2.6.1 ผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป (ผู้บริหารที่อยู่ในโครงสร้างของบริษัทฯ)

- ครั้งที่ 1 รายงานผลการดำเนินงาน เพื่อรายงานความก้าวหน้าตามตัวชี้วัด
  สำหรับระยะเวลา 6 เดือน (มกราคม – มิถุนายน)
- ครั้งที่ 2 รายงานผลการดำเนินงาน เพื่อประเมินผลงานตามตัวชี้วัด
  สำหรับระยะเวลา 12 เดือน (มกราคม – ธันวาคม)

2.6.2 พนักงานสายวิชาชีพ (ระดับ 8 – 9) และพนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1-7)

- ครั้งที่ 1 รายงานผลการดำเนินงาน เพื่อประเมินผลงานตามตัวชี้วัด
  สำหรับระยะเวลา 6 เดือน (มกราคม – มิถุนายน)
- ครั้งที่ 2 รายงานผลการดำเนินงาน เพื่อประเมินผลงานตามตัวชี้วัด
  สำหรับระยะเวลา 6 เดือน (กรกฎาคม – ธันวาคม)

ทั้งนี้ การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดให้ใช้แบบประเมินผลการดำเนินงาน (KPI) ตามคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกำหนดแบบฟอร์มให้ใช้ได้สำหรับพนักงานทุกระดับ

บทที่ 3 การประเมินศักยภาพ

ศักยภาพ คือ คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งความเชี่ยวชาญของแต่ละตำแหน่งงานที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งพึงมี โดยการแสดงออกทางพฤติกรรมในการทำงานอันจะสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละตัวชี้วัดได้

ศักยภาพ (Competency) ของบริษัทฯ ประกอบด้วย ศักยภาพหลัก (Core Competency) ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Competency) และศักยภาพตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)

3.1 องค์ประกอบในการประเมินศักยภาพ

ศักยภาพที่ใช้ในการประเมินแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

3.1.1 Core Competency (ศักยภาพหลัก)

เป็นศักยภาพที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี กำหนดให้ประเมินศักยภาพด้วยหัวข้อเดียวกันและน้ำหนักเท่ากันทุกตำแหน่งงาน จำนวน 11 หัวข้อ ดังนี้

1. การมีจิตสำนึกในการให้บริการ (Customer Service Consciousness)
2. ความรอบรู้และเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ (Business Perspective & Acumen)
3. การมีจริยธรรมความซื่อสัตย์ เชื่อใจได้และยึดหลักธรรมาภิบาล (Ethics, Integrity & Trust with Good Governance)
4. การมุ่งเน้นความสำเร็จในการทำงาน (Result Oriented)
5. การกำหนดทิศทางการทำงานอย่างชัดเจน (Directing Others / Providing Directions)
6. การทำงานเป็นทีม (Team Work / Team Leadership)
7. การมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (Career Ambition)
8. ความมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)
9. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill)
10. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Skill)
11. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (English Language Skill)

หัวข้อ Core Competency จะปรับเปลี่ยนตามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และคุณค่าหลักของบริษัทฯ

3.1.2 Managerial Competency (**ศักยภาพทางการบริหาร**)

สำหรับพนักงานระดับบริหารตั้งแต่ผู้จัดการแผนกขึ้นไป รวมถึงพนักงานสายวิชาชีพระดับ 8 และ 9 ที่ได้รับมอบอำนาจทางการบริหาร ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินศักยภาพทางการบริหาร 6 หัวข้อ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร (Vision)
2. ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
4. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
5. ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
6. ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

ผู้บังคับบัญชากำหนดน้ำหนักในการประเมินศักยภาพทางการบริหารแต่ละหัวข้อ โดยน้ำหนักรวมเป็นไปตามกรอบและน้ำหนักการประเมินศักยภาพ (ข้อ 3.3) ในแต่ละตำแหน่ง

3.1.3 Functional Competency (**ศักยภาพตามตำแหน่งงาน**)

สำหรับพนักงานทุกระดับตามตำแหน่งงาน มีหัวข้อในการประเมิน 2 ส่วน คือ

1. ความสามารถ/ความชำนาญในหน้าที่ (ด้านเทคนิค)
2. ด้านพฤติกรรม

ผู้บังคับบัญชาเลือกหัวข้อในการประเมินศักยภาพตามตำแหน่งงานนั้นๆ โดยพิจารณาจากหัวข้อประเมินทั้ง 2 ส่วน รวมแล้ว ไม่น้อยกว่า 3 หัวข้อ และไม่เกิน 5 หัวข้อ พร้อมทั้งกำหนดน้ำหนักในการประเมินศักยภาพตามตำแหน่งงานในแต่ละหัวข้อที่เลือกประเมิน โดยน้ำหนักรวมเป็นไปตามกรอบและน้ำหนักการประเมินศักยภาพ (ข้อ 3.3) ใน แต่ละระดับตำแหน่ง

3.2 **เกณฑ์การประเมินศักยภาพ**

บริษัทฯ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินศักยภาพเป็น 5 ระดับ/Grade ดังนี้

A^+ หรือสูงกว่ามาตรฐานมาก	(Considerably Above Standard)
A หรือสูงกว่ามาตรฐาน	(Above Standard)
B หรือตามมาตรฐาน	(Standard)
C^+ หรือต่ำกว่ามาตรฐาน	(Slightly Below Standard)
C หรือต่ำกว่ามาตรฐานมาก	(Considerably Below Standard)

สำหรับรายละเอียดของ ศักยภาพตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) สามารถศึกษาจากปทานุกรมศักยภาพตามตำแหน่งงาน (Functional Competency Dictionary) แยกตามตำแหน่งงานที่ Upload ใน THAISphere/ PJ Homepage

3.3 กรอบและน้ำหนักในการประเมินศักยภาพ

การให้น้ำหนัก (Weighting) แต่ละหัวข้อประเมิน มีรายละเอียดดังนี้

NO.	Group	Position*	Level	Core Competency	Managerial Competency	Functional Competency	Total (%)
1.	Management	EVP	13	40	50	10	100
		MD	11,13	40	50	10	100
		VP	11	40	50	10	100
		Director	10	40	50	10	100
		Department Manager	9	40	40	20	100
		Division Manager	8	40	30	30	100
2.	Specialist	Specialist Level 9 **ที่รวมความรับผิดชอบทางการบริหาร**	9	40	20	40	100
		Specialist Level 8 **ที่รวมความรับผิดชอบทางการบริหาร**	8	40	20	40	100
		Specialist Level 9	9	40	N/A	60	100
		Specialist Level 8	8	40	N/A	60	100
3.	Staff	Staff Level 5-7	5-7	40	N/A	60	100
		Staff Level 1-4	1-4	40	N/A	60	100

- Core Competency (ศักยภาพหลัก) กำหนดน้ำหนักเท่ากันทุกระดับตำแหน่ง

Core Competency	Weighting Scale
1. การมีจิตสำนึกในการให้บริการ (Customer Service Consciousness)	4%
2. ความรอบรู้และเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ (Business Perspective & Acumen)	4%
3. การมีจริยธรรมความซื่อสัตย์ เชื่อใจได้และยึดหลักธรรมาภิบาล (Ethics, Integrity & Trust with Good Governance)	4%
4. การมุ่งเน้นความสำเร็จในการทำงาน (Result Oriented)	4%
5. การกำหนดทิศทางการทำงานอย่างชัดเจน (Directing Others / Providing Directions)	4%
6. การทำงานเป็นทีม (Team Work / Team Leadership)	4%
7. การมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (Career Ambition)	4%
8. ความมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)	4%
9. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill)	4%
10. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Skill)	2%
11. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (English Language Skill)	2%

- Managerial Competency (ศักยภาพทางการบริหาร) กำหนดน้ำหนักสำหรับผู้บริหารและพนักงานสายอาชีพระดับ 9 และ 8 ที่รวมความรับผิดชอบในการบริหาร

Managerial Competency	Weighting Scale
1. การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร (Vision)	ผู้บังคับบัญชา กำหนดน้ำหนักการประเมินแต่ละหัวข้อ โดยน้ำหนักรวมต้องเป็นไปตามกรอบการประเมินศักยภาพในแต่ละระดับตำแหน่ง
2. ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	
3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	
4. ความเป็นผู้นำ (Leadership)	
5. ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	
6. ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)	

- Functional Competency (ศักยภาพตามตำแหน่งงาน) ผู้บังคับบัญชา กำหนดน้ำหนักในการประเมินศักยภาพแต่ละหัวข้อ โดยน้ำหนักรวมต้องเป็นไปตามน้ำหนักแต่ละระดับตำแหน่งที่ระบุในกรอบและน้ำหนักในการประเมินศักยภาพ

3.4 ระยะเวลาในการประเมินศักยภาพ

ประเมินศักยภาพตามรอบการรายงานผลการปฏิบัติงานแต่ละปี กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาประเมินศักยภาพ ดังนี้

3.4.1 **ผู้บริหาร** ที่จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 1 ชุดต่อปี ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินศักยภาพ ปีละ 1 ครั้ง รอบระยะเวลา 1 มกราคม – 31 ธันวาคม

3.4.2 **พนักงาน** ที่จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 2 ชุดต่อปี ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินศักยภาพ ปีละ 2 ครั้ง ครั้งที่1 รอบระยะเวลา 1 มกราคม – 30 มิถุนายน และ ครั้งที่ 2 รอบระยะเวลา 1 กรกฎาคม – 31 ธันวาคม

บทที่ 4 การสรุปผลการประเมิน

4.1 การสรุปผลการประเมินตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

การสรุปผลการประเมินตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ขอให้ดำเนินการดังนี้

1. พนักงานเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงาน โดยการกรอก ข้อมูลตัวชี้วัด หน่วยวัด น้ำหนัก ค่าเกณฑ์วัด และผลคะแนนของแต่ละตัวชี้วัด ในแบบรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ
2. ผู้บังคับบัญชาลงนามรับทราบในรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และบันทึกผลลงในระบบ SAP-HCM
3. ผู้บังคับบัญชาประเมินผลศักยภาพของพนักงานผ่านระบบ SAP-HCM
4. ผู้บังคับบัญชาพิมพ์ใบสรุปผลการปฏิบัติงานให้พนักงานลงนามรับทราบผลการประเมิน

4.2 การสรุปผลการประเมินให้กับพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้ายระหว่างปี

ผู้บริหารและพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้ายระหว่างปี ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานต้นสังกัดจะสรุปผลการประเมินฯ ซึ่งผลการประเมินจะประกอบด้วยผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและผลประเมินศักยภาพของตำแหน่งเดิมและตำแหน่งใหม่โดยการ คำนวณคะแนนตามสัดส่วนระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ หน่วยงานต้นสังกัดใหม่ที่พนักงานมีรายชื่ออยู่ ณ วันที่ 31 ธันวาคมของปีประเมินนั้น เป็นผู้รับผิดชอบในการสรุปคะแนนและบันทึกผลการประเมินในระบบ SAP-HCM

ทั้งนี้ ในการบันทึกข้อมูลตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและคะแนนประเมินผล รวมถึงการประเมินศักยภาพและสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงาน สามารถศึกษารายละเอียดในการใช้งานระบบ SAP-HCM ได้ใน

THAISphere >> THAI Family >> DB Homepage >> PJ Homepage >> Download

คู่มือการใช้งานระบบ SAP-HCM (MSS)

บทที่ 5 เอกสารต่างๆ

5.1 ตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

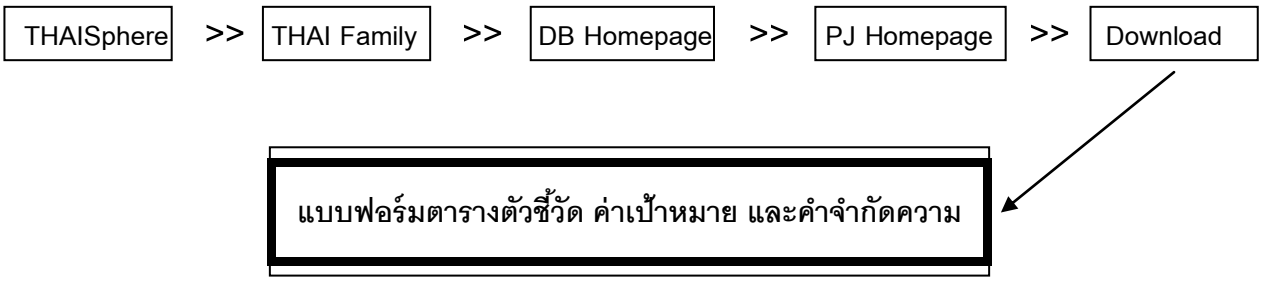
เอกสารคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่แบ่งตามระดับตำแหน่งต่างๆ ประกอบด้วย

- ตารางตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (ส่วนที่ 1) เพื่อระบุตัวชี้วัด หน่วยวัด น้ำหนัก ข้อมูลในอดีต และค่าเกณฑ์วัดในแต่ละระดับ
- ตารางคำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ (ส่วนที่ 2) เพื่ออธิบายรายละเอียดของตัวชี้วัด วิธีการวัด เงื่อนไขเฉพาะของตัวชี้วัด สูตรการคำนวณ (ถ้ามี) รวมทั้งเกณฑ์วัด
- ส่วนที่ลงนามร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา

ปัจจุบันแบบฟอร์มตารางตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย มีทั้งหมด 7 แบบ โดยแบ่งตามระดับตำแหน่ง ได้แก่

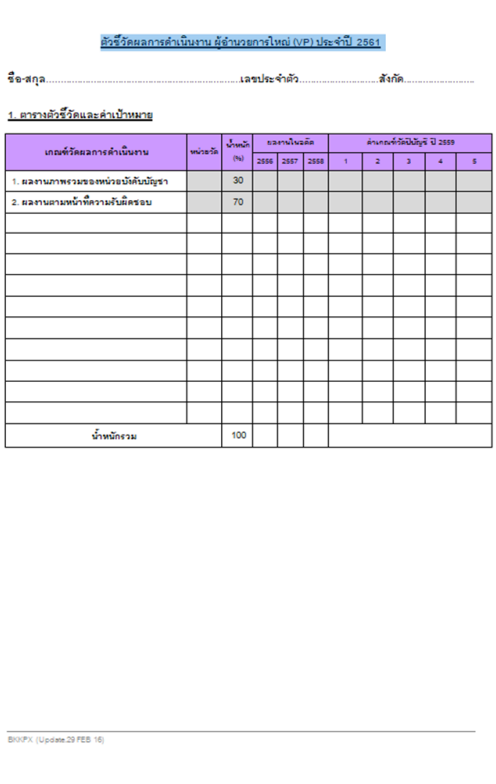
1. ตารางตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และคำจำกัดความ Staff Level 1-7
2. ตารางตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และคำจำกัดความ Chief / Specialist (Level 8-9)
3. ตารางตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และคำจำกัดความ Division Manager
4. ตารางตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และคำจำกัดความ Department Manager
5. ตารางตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และคำจำกัดความ Director หรือเทียบเท่า Level 10
6. ตารางตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และคำจำกัดความ Vice President
7. ตารางตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และคำจำกัดความ Executive Vice President

แบบฟอร์มทั้งหมดนี้สามารถ Download ได้จาก



ตัวอย่าง ตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการใหญ่ (VP) และ พนักงานระดับปฏิบัติการ (Staff)

- ตารางตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และคำจำกัดความ ผู้อำนวยการใหญ่ (VP)



ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผู้อำนวยการใหญ่ (VP) ประจำปี 2561

ชื่อ-สกุล.....เลขประจำตัว.....สังกัด.....

1. ตารางตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (%)	ผลงานในอดีต			ค่าเกณฑ์วัดปีปัจจุบัน ปี 2559				
			2556	2557	2558	1	2	3	4	5
1. ผลงานภาพรวมของหน่วยบังคับบัญชา		30								
2. ผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ		70								
น้ำหนักรวม		100								

BKKPX (Update.29 FEB 16)

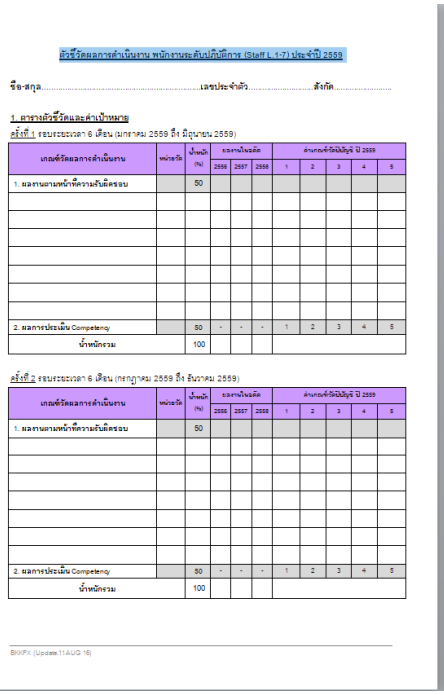
2. ตารางคำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ

พนักงาน ..... ( ) วันที่.....	ผู้บังคับบัญชา ..... ( ) วันที่.....

BKKPX (Update.29 FEB 16)

- ตารางตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และคำจำกัดความ พนักงานระดับปฏิบัติการ (Staff)



ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน พนักงานระดับปฏิบัติการ (Staff L 1-7) ประจำปี 2559

ชื่อ-สกุล.....เลขประจำตัว.....สังกัด.....

1. ตารางตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ครั้งที่ 1 รอบระยะเวลา 6 เดือน (มกราคม 2559 ถึง มิถุนายน 2559)

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (%)	ผลงานในอดีต			ค่าเกณฑ์วัดปีปัจจุบัน ปี 2559				
			2556	2557	2558	1	2	3	4	5
1. ผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ		50								
2. ผลการประเมิน Competency		50	-	-	-	1	2	3	4	5
น้ำหนักรวม		100								

ครั้งที่ 2 รอบระยะเวลา 6 เดือน (กรกฎาคม 2559 ถึง ธันวาคม 2559)

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (%)	ผลงานในอดีต			ค่าเกณฑ์วัดปีปัจจุบัน ปี 2559				
			2556	2557	2558	1	2	3	4	5
1. ผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ		50								
2. ผลการประเมิน Competency		50	-	-	-	1	2	3	4	5
น้ำหนักรวม		100								

BKKPX (Update.11 AUG 16)

2. ตารางคำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ

ครั้งที่ 1 รอบระยะเวลา 6 เดือน (มกราคม 2559 ถึง มิถุนายน 2559)

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ

ครั้งที่ 2 รอบระยะเวลา 6 เดือน (กรกฎาคม 2559 ถึง ธันวาคม 2559)

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ

BKKPX (Update.11 AUG 16)

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ

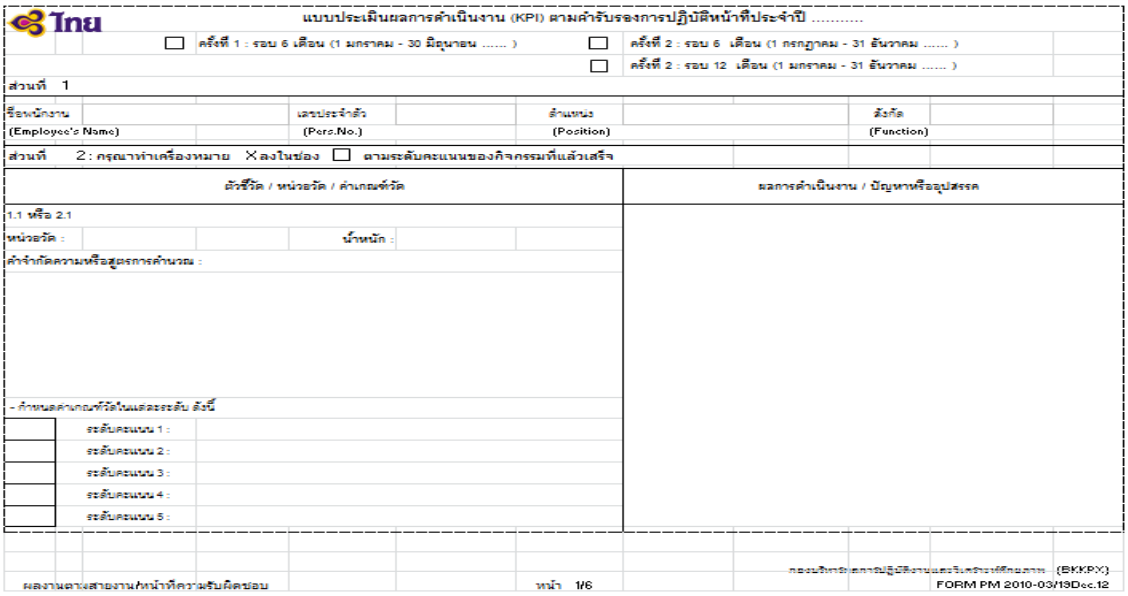
พนักงาน ..... ( ) วันที่.....	ผู้บังคับบัญชา ..... ( ) วันที่.....

BKKPX (Update.11 AUG 16)

5.2 แบบประเมินผลการดำเนินงาน (KPI) ตามตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการดำเนินงาน (KPI) ตามตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ใช้ในการรายงานผลการดำเนินงาน/ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ทั้งนี้ พนักงานอาจแนบเอกสารประกอบการรายงานผลเพิ่มเติมได้

แบบประเมินผลการดำเนินงาน **(KPI)** ตามตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน



ไทย

แบบประเมินผลการดำเนินงาน (KPI) ตามคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ประจำปี .....

☐ ครั้งที่ 1 : รอบ 6 เดือน (1 มกราคม - 30 มิถุนายน .....) ☐ ครั้งที่ 2 : รอบ 6 เดือน (1 กรกฎาคม - 31 ธันวาคม .....)

☐ ครั้งที่ 2 : รอบ 12 เดือน (1 มกราคม - 31 ธันวาคม .....)

ส่วนที่ 1

ชื่อพนักงาน (Employee's Name) | เลขประจำตัว (Pers.No.) | ตำแหน่ง (Position) | สังกัด (Function)

ส่วนที่ 2 : กรุณาทำเครื่องหมาย ✕ลงในช่อง ☐ ตามระดับคะแนนของกิจกรรมที่แล้วเสร็จ

ตัวชี้วัด / หน่วยวัด / ค่าเกณฑ์วัด	ผลการดำเนินงาน / ปัญหาหรืออุปสรรค
1.1 หรือ 2.1 หน่วยวัด : น้ำหนัก : คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ : - กำหนดค่าเกณฑ์วัดในแต่ละระดับ ดังนี้ ☐ ระดับคะแนน 1 : ☐ ระดับคะแนน 2 : ☐ ระดับคะแนน 3 : ☐ ระดับคะแนน 4 : ☐ ระดับคะแนน 5 :	

ผลงานตามสายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ หน้า 1/6 กองบริหารผลการปฏิบัติงานและจริยาธรรมองค์กร (BKKPX) FORM PM 2010-03/13Dec.12

5.3 แบบประเมินศักยภาพ

แบบประเมินศักยภาพ แบ่งตามระดับตำแหน่งงาน ดังนี้

5.3.1 แบบประเมินศักยภาพรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (EVP) และ กรรมการผู้จัดการ (MD)

5.3.2 แบบประเมินศักยภาพผู้อำนวยการใหญ่ (VP) และ กรรมการผู้จัดการ (MD)

5.3.3 แบบประเมินศักยภาพผู้อำนวยการฝ่าย (Director) หรือเทียบเท่า Level 10

5.3.4 แบบประเมินศักยภาพพนักงานระดับผู้จัดการกอง (Department Manager Level)

5.3.5 แบบประเมินศักยภาพพนักงานระดับผู้จัดการแผนก (Division Manager Level)

5.3.6 แบบประเมินศักยภาพพนักงานสายวิชาชีพระดับ 9 ที่รวมความรับผิดชอบทางการบริหาร (Chief/Specialist Level 9)

5.3.7 แบบประเมินศักยภาพพนักงานสายวิชาชีพระดับ 8 ที่รวมความรับผิดชอบทางการบริหาร (Chief/Specialist Level 8)

5.3.8 แบบประเมินศักยภาพพนักงานสายวิชาชีพระดับ 9 (Specialist Level 9)

5.3.9 แบบประเมินศักยภาพพนักงานสายวิชาชีพระดับ 8 (Specialist Level 8)

5.3.10 แบบประเมินศักยภาพพนักงานระดับ 5 - 7 (Level 5-7)

5.3.11 แบบประเมินศักยภาพพนักงานระดับ 1 - 4 (Level 1-4)

<u>วิธีการกรอกแบบประเมินศักยภาพ</u>

1. ผู้ประเมินกำหนดศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Competency) และศักยภาพตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ให้เป็นไปตามกรอบน้ำหนักและน้ำหนักในการประเมินศักยภาพ

2. หัวข้อ ศักยภาพหลัก (Core Competency)

   2.1 ผู้ประเมินพิจารณาแต่ละหัวข้อประเมิน และให้คะแนนเป็น A^+, A, B, C^+, C ให้ครบทุกหัวข้อ โดยคะแนนหลังจากถ่วงน้ำหนักและช่องว่างศักยภาพ หรือ Competency Gap จะแสดงผลคำนวณอัตโนมัติ

   2.2 เมื่อผู้ประเมินกรอกคะแนนศักยภาพหลักครบทุกหัวข้อแล้ว คะแนนจะแสดงผลอัตโนมัติ ในช่อง Core Competency Total Score

3. หัวข้อ ศักยภาพทางการบริหาร (Managerial Competency)

   3.1 ผู้ประเมินกำหนดน้ำหนัก (Weight) แต่ละหัวข้อศักยภาพ โดยน้ำหนักรวมของศักยภาพทั้ง 6 ข้อ ต้องไม่เกินร้อยละที่กำหนด รายละเอียดตามตารางแสดงกรอบ และน้ำหนักในการประเมินศักยภาพในบทที่ 3 ตามข้อ 3.3 ยกเว้นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป ได้กำหนดน้ำหนักไว้เรียบร้อยแล้ว

   3.2 ผู้ประเมินพิจารณาแต่ละหัวข้อประเมิน และให้คะแนนเป็น A+, A, B, C+, C ให้ครบทุกหัวข้อ โดยคะแนนหลังจากถ่วงน้ำหนักและช่องว่างศักยภาพ หรือ Competency Gap (ช่องที่ 4) จะแสดงผลคำนวณอัตโนมัติ

   3.3 เมื่อผู้ประเมินกรอกคะแนนศักยภาพหลักครบทุกหัวข้อแล้ว คะแนนจะแสดงผลอัตโนมัติ ในช่อง Managerial Competency Total Score

4. หัวข้อ ศักยภาพตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)

   4.1 ผู้ประเมินเลือกหัวข้อที่ต้องการประเมิน ทั้งในส่วนที่ 1 ความสามารถ / ความชำนาญใน function งาน (เทคนิค) และ ส่วนที่ 2 พฤติกรรม รวมจำนวน 3 - 5 หัวข้อตามตำแหน่งงานนั้นๆ

   4.2 ผู้ประเมินกำหนดน้ำหนัก (Weight) แต่ละหัวข้อศักยภาพที่เลือกไว้ โดยน้ำหนักรวมของศักยภาพที่เลือกต้องไม่เกินร้อยละที่กำหนด รายละเอียดตามตารางแสดงกรอบ และน้ำหนักในการประเมินศักยภาพในบทที่ 3 ตามข้อ 3.3

   4.3 ผู้ประเมินพิจารณาแต่ละหัวข้อประเมิน และให้คะแนนเป็น A^+, A, B, C^+, C ให้ครบทุกหัวข้อ โดยคะแนนหลังจากถ่วงน้ำหนักและช่องว่างศักยภาพ จะแสดงผลคำนวณอัตโนมัติ

   4.4 เมื่อผู้ประเมินกรอกคะแนนศักยภาพหลักครบทุกหัวข้อแล้ว คะแนนจะแสดงผลอัตโนมัติ ในช่อง Functional Competency Total Score

5. ผลการประเมินศักยภาพของพนักงานโดยรวม จะถูกคำนวณโดยอัตโนมัติ

<u>คำจำกัดความ</u>

ผู้ประเมิน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง / หัวหน้างาน / ผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำการประเมิน

ผู้รับการประเมิน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาการประเมิน

บทที่ 6 การบันทึกข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินศักยภาพ

หลังจากที่พนักงานได้จัดทำตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี และนำเรียนผู้บังคับบัญชาลงนามในตารางตัวชี้วัดฯ แล้ว ขอให้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาทุกท่านดำเนินการบันทึกข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานลงในระบบ SAP-HCM ให้เรียบร้อยก่อนถึงรอบระยะเวลาการประเมิน

2. พนักงานทุกท่านจะต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด นำเรียนผู้บังคับบัญชาลงนามรับทราบ

3. ผู้บังคับบัญชานำผลการปฏิบัติงานบันทึกลงในระบบ SAP-HCM พร้อมทั้งประเมินศักยภาพของพนักงาน พร้อมทั้งสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี

ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาทุกท่านมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวทางหรือหัวข้อการประเมินที่กำหนดให้แล้วเสร็จตามกรอบเวลาที่กำหนด เพื่อให้ทันต่อการขึ้นเงินเดือนประจำปี

บทที่ 7 การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบ

หลังจากบันทึกผลการประเมินการปฏิบัติงานในระบบ SAP-HCM เรียบร้อยแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ และ/หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขผลการประเมิน ผู้บังคับบัญชาต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลงนามรับทราบทุกครั้ง

ยกเว้นหน่วยงานใดที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ การแจ้งผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ฝ่ายต้นสังกัดได้กำหนดไว้