



**UTCC** University of  
the Thai Chamber  
of Commerce

**มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย**

## คู่มือระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System Manual)

สำหรับพนักงานสายอำนาจการ

โดย สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบริหาร

ผู้รับผิดชอบ	ผู้ทบทวน	ผู้อนุมัติ
นางฉันทนา ทิพย์วธธรรม	น.ส.นฤมล จินตาทิพย์ประเสริฐ	อาจารย์วงเดือน สิมะโชคดี
ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนก	ตำแหน่ง : รักษาการผู้อำนวยการ	ตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
วันที่	วันที่	วันที่

## การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 1. บทนำ

- 1.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลประกอบการทางด้านการศึกษ และการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย
- 1.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยส่วนสำคัญสามส่วนได้แก่ การทบทวนผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นปี การตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานสำหรับปีต่อไป และการประเมินผลงานกลางปี (ประเมินผลกลางปีและ ทบทวนเป้าหมายภายในเดือนมกราคม)
- 1.3 สำหรับปีการศึกษา 2559 เป็นต้นไป เริ่มใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานสายอำนวยการ โดยช่วงเวลาประเมินตั้งแต่เดือนสิงหาคม – เดือนมิถุนายน ทั้งนี้ ภายในเดือนมิถุนายนส่งผลการประเมิน ให้สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 2. การพิจารณาและบริหารผลการปฏิบัติงานประจำปี

- 2.1 สาระสำคัญของการพิจารณาและบริหารผลการปฏิบัติงานประจำปี คือ การทบทวนการทำงานในปี การศึกษาที่ผ่านมาว่าได้ดำเนินการกิจกรรมใดเป็นผลสำเร็จ การชี้แจงสิ่งที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น และการกำหนดเป้าหมายในการทำงานสำหรับปีต่อไป ผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณา ทบทวน และ ชี้แจงผลงานในช่วงกลางปีได้ เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิด ความเข้าใจต่อความคาดหวังในการทำงานซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 2.2 การพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปี ประกอบด้วยสองส่วน ได้แก่
  - 2.2.1 การประเมินผลสำเร็จของงาน (เช่น การทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย **น้ำหนัก 70%** ที่กำหนดไว้)
  - 2.2.2 การประเมินศักยภาพ (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรม) **น้ำหนัก 30%** ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดงออกในการทำงาน (เช่น การประเมิน Competency)

ทั้งนี้ การกำหนดสัดส่วนน้ำหนักของทั้ง 2 ส่วน เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ตามเอกสารแนบท้าย กรณีกำหนดเป็นตัวอย่าง
- 2.3 การประเมินผลสำเร็จของงาน **น้ำหนักในการประเมิน 70%**

โครงสร้างการประเมินเพื่อวัดความสำเร็จของงาน เกณฑ์มีดังนี้

การประเมินผลงานประจำปี	ให้ประเมินผลงานโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เหมาะสม	คะแนน
	1. สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดค่อนข้างน้อย (Under Achievement) <input type="checkbox"/> สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดค่อนข้างน้อย (=60-69%) ● ผลสำเร็จของงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด	1
	2. สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดบางส่วน (Partial Achievement) <input type="checkbox"/> ผลสำเร็จของงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดบางส่วน (=70-79%) ● ผลงานยังไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	2
	3. สำเร็จตามเป้าหมายเป็นส่วนใหญ่ (Nearly Achievement of Target) <input type="checkbox"/> ผลสำเร็จของงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย (=80-89%) ● ผลงานยังไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	3
	4. สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Achievement of Target) <input type="checkbox"/> ผลสำเร็จของงานตรงตามเป้าหมายที่กำหนด (=90-100%)	4
	5. สำเร็จเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด (Exceeding Target) <input type="checkbox"/> ผลสำเร็จของงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด (>100%) ● ความสำเร็จของงานเป็นที่ยอมรับ	5

#### 2.4 การประเมินผลงานจะพิจารณาผลงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายแต่ละข้อ

ตัวอย่าง ผลการประเมินผลงานของนายชยัน ปัญญาดี

เป้าหมายงาน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (รวม 100%)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	คะแนน
1		10		✓				20
2		20			✓			60
3		30				✓		120
4		20					✓	100
5		20					✓	100
คะแนนรวม								400
(คะแนนสูงสุด = 500 และคำนวณเป็น % ด้วยการหารด้วย 5)								

คะแนนของเป้าหมายงานที่ 1 คำนวณได้ดังนี้  $10 \times 2$  กรณีผลการประเมินอยู่ในระดับ "สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดบางส่วน" ซึ่งเท่ากับ 20

คะแนนของเป้าหมายงานที่ 2 คำนวณได้ดังนี้ 20 x 3 กรณีผลการประเมินอยู่ในระดับ “สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเป็นส่วนใหญ่” ซึ่งเท่ากับ 60

คะแนนรวมของการประเมินผลงานตามตัวอย่างนี้ คือ 400 คะแนน ซึ่งการประเมินผลสำเร็จของงาน มีน้ำหนัก 70% ดังนั้น คะแนนผลการประเมินผลสำเร็จของงาน จึงเท่ากับ 56 คะแนน (400/500\*70) ซึ่งคะแนนนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการนำไปพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนประจำปี ทั้งนี้ ตัวเลขคะแนนดังกล่าวจะต้องนำไปเทียบเป็น % ตามอัตราที่กำหนดด้วย

2.5 การประเมินทักษะ ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรม (Competency) **น้ำหนักในการประเมิน 30%**

ระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรม หรือ Competency ในแต่ละลักษณะงาน ได้กำหนดขึ้นสำหรับผู้บังคับบัญชาและระดับพนักงาน

ทั้งนี้ ระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรม จะเป็น 4 ระดับ และเพิ่มช่องที่ไม่เกี่ยวข้องของเพิ่มขึ้น สำหรับบางตำแหน่งงานที่ไม่มีความเกี่ยวข้องในหัวข้อการประเมิน ดังนี้

Rating Scale/ <b>สเกล</b>	Description / <b>คำอธิบาย</b>
4 Outstanding / <b>ดีเด่น</b>	Consistently excels in this area with significant contribution. Is the example of the team /ผลงานดีเด่นในทุกๆ ด้านและปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่สมาชิกในทีมงานได้
3 Very Competent / <b>ดี</b>	Meets the requirements most of the time. May exceed expectations at times. Only a few areas to improve / ผลงานตรงตามเป้าหมายที่ต้องการเป็นส่วนใหญ่หรือเกินกว่าความคาดหวังในบางครั้ง มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมน้อยมาก
2 Moderately Competent / <b>ปานกลาง</b>	Meets the normal requirements for the job in general. May require attention at times, some areas to improve / ผลงานตรงตามเป้าหมายที่ต้องการในภาพรวม แต่อาจต้องเอาใจใส่ในงานให้มากขึ้น มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมในบางประเด็น
1 Improvement Required / <b>ควรปรับปรุง</b>	Requires improvement and regular coaching. More efforts are expected / ควรปรับปรุงแก้ไขการทำงานและอาจจำเป็นต้องมีผู้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงการทำงาน ต้องใช้ความพยายามในการทำงานให้มาก

คะแนนการประเมินทักษะ ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรม (Competency) คือ คะแนนเฉลี่ย Competency ของแต่ละข้อ โดยมีน้ำหนัก 30% ดังนั้น ถ้าผลการประเมิน Competency คือ 3.5 คะแนน ซึ่งการประเมิน Competency มีน้ำหนัก 30% ดังนั้น คะแนนผลการประเมิน Competency จึงเท่ากับ 26.25 คะแนน (3.5/4\*30)

- 2.6 ปัจจัยการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนประจำปีของพนักงาน โดย จะพิจารณาจากปัจจัยดังต่อไปนี้
- คะแนนการประเมินผลสำเร็จของงาน น้ำหนัก 70% ซึ่งตามตัวอย่างจะเท่ากับ 56 (400/500\*70)
  - คะแนนการประเมิน Competency น้ำหนัก 30% ซึ่งตามตัวอย่างจะเท่ากับ 26.25 (3.5/4\*30)  
(คะแนน 56+26.5 = 82.5%)
  - ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองของพนักงาน

ทั้งนี้ ผู้ได้รับการประเมินเป็นผู้รวบรวมหลักฐานประกอบการพิจารณาของตนเอง

2.7 ประเมินผลงานประจำปีควรดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเดือนมิถุนายน ของทุกปี ซึ่งผลการประเมินของพนักงานจะถูกจัดเก็บไว้ในแฟ้มประวัติของแต่ละคน

### 3. แผนพัฒนา

3.1 ในช่วงเวลาของการประเมินผลงานประจำปี ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาของตนทราบถึงแผนการพัฒนาศักยภาพบุคคลากร ซึ่งมุ่งเน้นถึงการพัฒนาด้านพฤติกรรม ตลอดจนทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แผนการพัฒนาดังกล่าวจะมองรวมไปถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับลักษณะงานใหม่ หรือการมอบหมายงานในอนาคต ทั้งในตำแหน่งงานปัจจุบันหรือตำแหน่งอื่น นอกจากนี้ การติดตามการพัฒนาให้เป็นไปตามแผนถือได้ว่าจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติจริง บุคลากรได้รับการพัฒนา ซึ่งส่งเสริมศักยภาพ และเป็นข้อมูลที่สำคัญเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาในปีต่อไป

3.2 ผู้บังคับบัญชาจะต้องร่วมกับทีมงานในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของทีมงาน และติดตามการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ด้วย

### 4. การประเมินผลงานกลางปี

4.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานกลางปี จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเดือนมกราคม สำหรับประเมินผลปลายปีให้แล้วเสร็จ ภายในกลางเดือนมิถุนายนของปีการศึกษานั้นๆ

- วัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานกลางปี เพื่อส่งเสริมให้เกิดการติดตามการทำงานและเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดในระหว่างการทำงาน กระบวนการดังกล่าวเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ชี้แจง หรือให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงการทำงานอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ พร้อมทั้งได้รับทราบประเด็นหรือปัญหาต่างๆ เพื่อสามารถแก้ไขได้ทันที่ รวมถึงประเด็นต่างๆ ที่ต้องการสนับสนุนหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถดำเนินการและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- การบริหารผลการปฏิบัติงานกลางปีสามารถดำเนินการได้อย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม (นอกเหนือจากทุกครึ่งปีหรือทุกสิ้นเดือนมกราคม) การติดตามแต่ละครั้งจะต้องบันทึกผลไว้เป็นหลักฐานเพื่อพิจารณาถึงความก้าวหน้า

4.2 ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดการบริหารผลการปฏิบัติงานกลางปีแก่พนักงานในหน่วยงานของตน

## 5. แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย

5.1 การกำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ ซึ่งต้องการพัฒนาศักยภาพทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร โดยมีตัวอย่างแนวทางมิติการพัฒนาเป็นกรอบการพิจารณา ดังนี้

มิติการพัฒนา	แนวการดำเนินการ	ตัวชี้วัด
1. ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์	-ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและงบประมาณที่กำหนดไว้	-จำนวนผลสำเร็จของงานในเวลาที่กำหนด เป็นต้น
2. คุณภาพการให้บริการ	-ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ	-ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น
3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	-สามารถปฏิบัติงานได้ในระยะเวลาที่ลดลง ค่าใช้จ่ายลดลง ฯลฯ	-จำนวนงานที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นต้น
4. การพัฒนาองค์กร	-สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ การลดต้นทุนหรือจัดสรรกำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำ ICT มาใช้กับงาน ฯลฯ	-จำนวนกิจกรรมที่มีการปรับตัวไปกับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

5.2 การกำหนดเป้าหมายแต่ละครั้งให้พิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- เป้าหมายจะต้องชัดเจนสำหรับผู้ปฏิบัติงานและสามารถแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้
- เป้าหมายจะต้องมีลักษณะเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ โดยยึดหลัก SMART กล่าวคือ  
S : Specific คือ มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง  
M : Measurable คือ สามารถวัดผลได้  
A : Action oriented/agreed คือ สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผล/เห็นชอบร่วมกัน  
R : Realistic/ Relevant คือ สามารถปฏิบัติได้จริง/เกี่ยวข้องกับ  
T : Time bound สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานได้
- เป้าหมายจะต้องส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่หรือเพิ่มขึ้นในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ (ตัวอย่างเช่น ความสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น)
- สามารถกำหนดเป้าหมายได้หลายระดับในงานแต่ละประเภท
- ในการกำหนดเป้าหมายของระดับหัวหน้าหน่วยงานควรจะต้องมีทั้ง 4 มิติ ตามข้อ 5.1

ความท้าทายที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในงาน คือ จะต้องมีชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ความชัดเจนของปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลดีต่อความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการประเมินผลงานหรือชี้แจงผลการประเมินกลางปีหรือประจำปี

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บังคับบัญชากับพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย

สิ่งที่ต้องทำ	ทำอย่างไร
1.ตกลงและเห็นชอบร่วมกันในเป้าหมาย (มองไปข้างหน้า)	สอบถามแสดงความคิดเห็นร่วมกับพนักงานถึงเป้าหมายในอีก 12 เดือนข้างหน้า
2.เป้าหมายจะต้องวัดผลได้	ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดของเป้าหมายนั้นๆ
3.เป้าหมายจะต้องส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ	แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง
4.จัดลำดับความสำคัญของงาน	เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น
5.กำหนดวัน เวลาสำหรับการประเมินผลงาน	แจ้งวันเวลาที่ได้ตกลงร่วมกันแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งบันทึกกำหนดการเพื่อการปฏิบัติจริงต่อไป
6.ทรัพยากรหรือความช่วยเหลือหรือสิ่งสนับสนุนเพื่อให้สามารถทำงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย	ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการความช่วยเหลือหรือสิ่งสนับสนุนเพื่อให้สามารถทำงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6. ระยะเวลาการดำเนินการ

- 6.1 ระยะเวลาการตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน ให้แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน
- 6.2 ระยะเวลาการประเมินกลางปี ให้แล้วเสร็จภายในเดือนมกราคม
- 6.3 ระยะเวลาการประเมินผลปลายปี ให้แล้วเสร็จภายในเดือนมิถุนายน

7. หลักเกณฑ์การพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าด้วยเรื่องวินัย และการมาปฏิบัติงาน

พิจารณาปรับปรุงจากประกาศมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ที่ 179/2542 เรื่อง หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ และการประเมินผลการมาปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน

1. หลักเกณฑ์การพิจารณาการมาปฏิบัติงาน

1.1 การมาปฏิบัติงานสาย หมายถึง เวลาไม่เกิน 1.30 ชั่วโมง หลังจากเวลาเริ่มปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ กรณีเกิน 1.30 ชั่วโมง ถือว่าต้องลา ครึ่งวัน

ก. มาสาย 4 ครั้ง นับเป็นการลา 1 วัน

ข. มาสาย 7 ครั้ง สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหนังสือแจ้งครั้งที่ 1 โดยให้

ผู้บังคับบัญชาเตือนด้วยวาจา

ค. มาสาย 14 ครั้ง สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหนังสือแจ้งครั้งที่ 2 โดยให้

ผู้บังคับบัญชาเตือนด้วยวาจา และบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วส่งกลับสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ง. มาสาย 21 ครั้ง สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหนังสือเสนอรองอธิการบดี/คณบดีต้น

สังกัดของพนักงาน เพื่อให้เตือนด้วยวาจาและบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วส่งกลับสำนักบริหารทรัพยากร

มนุษย์ (ถือเป็นการกระทำผิดซ้ำค่าเตือนเดิม)

จ. มาสาย 28 ครั้ง สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหนังสือเสนอรองอธิการบดี/คณบดีต้นสังกัดของพนักงาน เพื่อให้เตือนเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วส่งกลับสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 1.2 การลาระหว่างเวลาทำงาน

ก. การลาชั่วโมง ให้บันทึกการลาลงในระบบการลา และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบด้วยวาจา เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะลาได้

#### ข. การลาชั่วโมง

- จำนวนชั่วโมงที่ลารวม 3.30 ชั่วโมง นับเป็นการลาครึ่งวัน
- จำนวนชั่วโมงที่ลารวม 7.5 ชั่วโมง นับเป็นการลาหนึ่งวัน

1.3 การมาสาย การไม่บันทึกการเข้า-ออกในการปฏิบัติงานหรือการลาทุกประเภท นับรวมกันเกิน 30 วัน จะไม่ได้รับการพิจารณาให้ขึ้นเงินเดือน

ทั้งนี้ ยกเว้น การลาพักผ่อนประจำปี การลาคลอด การลาบวชทางศาสนา ลาเพื่อทำหมัน และลาเพื่อรับราชการทหาร

## 2. กรณีที่ถูกพิจารณาการลงโทษ

ก. กรณีถูกลงโทษ โดยการภาคทัณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษรขึ้นไป จะไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ข. กรณีการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการสอบวินัย ให้ดำเนินการพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามปกติ แต่จะมีผลก็ต่อเมื่อการพิจารณาของคณะกรรมการสอบวินัยเสร็จสิ้น