



ราชวิทยาลัย
จุฬารัง

คู่มือ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน
ราชวิทยาลัยจุฬารัง

จัดทำโดย

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ราชวิทยาลัยจุฬารัง

มกราคม 2564

การบริหารผลการปฏิบัติงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

แนวคิดพื้นฐานในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. พนักงานเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นพนักงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร ตลอดจนได้รับการพัฒนาและเจริญเติบโตในองค์กรได้อย่างเหมาะสม
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อใช้เป็นช่องทางสำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะกำหนดความคาดหวัง และสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละปีให้ชัดเจน
3. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลที่ต้องการทราบว่าตนเองถูกคาดหวัง หรือถูกประเมินจากผู้บังคับบัญชา/หน่วยงาน/องค์กร ในเรื่องใดบ้าง ตลอดจนความต้องการที่จะรับทราบระดับผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนสิ่งที่ตนเป็นจุดเด่น และจุดที่ควรปรับปรุงของตนเองในแต่ละปี
4. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นโอกาสสำหรับการยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้พนักงานแต่ละบุคคลได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงาน / องค์กร อย่างต่อเนื่อง ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้
5. การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เป็นเพียงแบบฟอร์มที่จะต้องกรอกให้ครบถ้วนเท่านั้น แต่ถือเป็นกระบวนการสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา/หน่วยงาน/องค์กร ตลอดทั้งปี และต่อเนื่องในปีต่อ ๆ ไป กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลาที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

วัตถุประสงค์

สำหรับองค์กร :

- ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ โดยกำหนดแผนงานและเป้าหมายทั้งในระดับองค์กร และหน่วยงานระดับต่างๆ ที่สอดคล้อง สนับสนุน และไปในทิศทางที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
- สนับสนุนให้แผนงาน เป้าหมายขององค์กรในแต่ละปีบรรลุผลสำเร็จ โดยการกระจายแผนงานและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับพนักงานแต่ละบุคคล
- เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิผลของพนักงานในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาในด้านของการเพิ่มความไว้วางใจ การเอาใจใส่ และการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อทำให้งานมีคุณค่าและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม ซึ่งสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารผลตอบแทน การพัฒนาพนักงาน และการบริหารการเติบโตในวิชาชีพของพนักงานได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

สำหรับพนักงาน :

- ทำให้ทราบสิ่งที่ถูกคาดหวัง สิ่งที่จะได้รับการประเมินผล และสิ่งที่จะทำให้ได้รับรางวัล / การชมเชยจากผู้บังคับบัญชา/หน่วยงาน/องค์กร ในแต่ละปีอย่างชัดเจน
- เป็นระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องเพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชานอกจากนั้นยังเป็นช่องทางที่จะได้รับการ Coaching และ Feedback จากผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

สำหรับผู้บังคับบัญชา :

- เป็นช่องทางสำหรับการกำหนดแผนงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน และเป้าหมาย ของพนักงานแต่ละบุคคลให้ชัดเจน และมีความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อรองรับและสนับสนุนให้แผนงาน และเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ

สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล :

- เป็นช่องทางในการรับทราบสิ่งที่พนักงานได้ดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จุดแข็ง และจุดที่ควรปรับปรุง และแนวทางการพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การบริหารผลตอบแทน การพัฒนาพนักงาน การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพของพนักงาน การแต่งตั้ง/โยกย้าย เป็นต้น

ขั้นตอนการดำเนินการ

ช่วงต้นปีงบประมาณ (ต้นเดือนตุลาคม)

1. ผู้บังคับบัญชาประชุมพนักงานเพื่อชี้แจงให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินการ แผนงานประจำปี ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ตลอดจนเป้าหมายด้านต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานได้รับมอบหมายเพื่อสนับสนุนต่อเป้าหมายของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
2. ผู้บังคับบัญชาและพนักงานในแต่ละหน่วยงานร่วมกันกำหนดแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน และเป้าหมาย ของแต่ละแผนงาน ทั้งในระดับสายงาน/ฝ่าย/งาน/หน่วย เพื่อรองรับต่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ตลอดจนร่วมกันกำหนดพนักงานผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน
3. พนักงานแต่ละบุคคลนำแผนงาน/โครงการ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา มากรอกรายละเอียดในแบบฟอร์ม Individual Performance Agreement (เอกสารแนบ 1) โดยให้พนักงาน และผู้บังคับบัญชาลงลายมือชื่อเพื่อรับทราบและเป็นการแสดงความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ได้ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาในช่องรับทราบข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. พนักงานแต่ละบุคคลกำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ ระยะเวลาที่จะดำเนินการของแต่ละกิจกรรม และทรัพยากรที่ต้องการในการดำเนินการตามแผน (เอกสารแนบ 2) ของทุกแผนงาน/โครงการ ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อสนับสนุนให้แต่ละแผนงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดแผนงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน และเป้าหมายที่ต้องการ

- กำหนดให้สอดคล้อง และสนับสนุนต่อแผนงานและเป้าหมายของหน่วยงานที่สังกัด และองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจว่าวิสัยทัศน์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์จะเป็นจริงได้
- มีรายละเอียดที่ชัดเจนทั้งในส่วนของชื่อแผนงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน เป้าหมายที่ต้องการ
- แผนงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน และเป้าหมายที่ต้องการ จะต้องเฉพาะเจาะจง เป็นรูปธรรม และสามารถประเมินผลสำเร็จได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น
 - จำนวน : มากเท่าไร
 - ต้นทุน : ลดลงได้เท่าไร
 - ระยะเวลา : แล้วเสร็จเมื่อไร ความถี่ที่จะดำเนินการ
 - คุณภาพ : เปรียบเทียบกับความต้องการ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- แผนงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จ และเป้าหมายที่กำหนดจะต้องได้รับความเห็นชอบร่วมกันสำหรับพนักงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ในประเด็นเกี่ยวกับ
 - มีทรัพยากร/ความช่วยเหลือ/แหล่งข้อมูลที่ต้องการ (เช่น งบประมาณ บุคคล อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการตามกิจกรรม/แผนงานอย่างเพียงพอ
 - สามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยไม่ต้องอาศัยผลสำเร็จของกิจกรรม/แผนงานด้านอื่นๆ
 - เป็นกิจกรรม/แผนงานที่กำหนดเป้าหมายไว้อย่างท้าทาย แต่สามารถบริหารจัดการให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ตลอดจนสนับสนุนต่อความสำเร็จของหน่วยงาน และองค์กรในภาพรวม
- แผนงาน/โครงการ ที่พนักงานแต่ละบุคคลจะต้องจัดทำในแต่ละปี แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่
 1. แผนงาน/โครงการ ที่เป็นงานประจำที่ได้ดำเนินการในปัจจุบัน
 2. แผนงาน/โครงการ ที่เป็นการปรับปรุงงานประจำที่ได้ดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือเป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยดำเนินการมาก่อน
 3. แผนงานที่สนับสนุนนโยบายการบริหารจัดการของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบคุณภาพให้สอดคล้องกับข้อกำหนดตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แต่ละหน่วยงานเกี่ยวข้อง การลดหรือป้องกันความเสี่ยงในด้านต่างๆ การบริหารจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร การบริหารจัดการกิจกรรม 5ส ให้มีประสิทธิภาพ การลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และการดำเนินการในด้านอื่น ๆ
- แผนงานทั้ง 3 ส่วน จะมีน้ำหนัก (%) รวม เท่ากับ 85% โดยแผนงานในส่วนที่ 1-2 สามารถกำหนดน้ำหนักได้ตามความเหมาะสมกับความจำเป็น หรือลักษณะงาน ของแต่ละสายงาน/หน่วยงาน/ตำแหน่งงาน สำหรับแผนงานในส่วนที่ 3 กำหนดให้น้ำหนักไม่เกิน 15%

การกำหนดพฤติกรรมคาดหวังที่สอดคล้องกับค่านิยมของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

- เพื่อสนับสนุนให้พนักงานทุกคนของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จึงได้กำหนดให้มีการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานว่ามีความสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยได้กำหนดให้มีการประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานใน 4 ส่วน ได้แก่
 1. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 2. การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร
 3. การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น
 4. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

- การประเมินพฤติกรรมคาดหวังที่สอดคล้องกับค่านิยมของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทั้ง 4 ส่วน จะมีน้ำหนัก (%) รวม เท่ากับ 15%

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน : ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



ช่วงระหว่างปีงบประมาณ (ตุลาคม – กันยายน)

พนักงาน

- ประเมินความคืบหน้าในการดำเนินการตามแผนงานและเป้าหมาย และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ
- รายงานปัญหา อุปสรรค และปัจจัยแทรกซ้อนด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผลให้ไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ พร้อมทั้งขอคำปรึกษาหารือ และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
- ประเมินผลสำเร็จของแผนงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบในช่วง 6 เดือนแรก (ตุลาคม – มีนาคม) พร้อมจัดเตรียมข้อมูลที่แสดงถึงผลสำเร็จของแต่ละแผนงาน

ผู้บังคับบัญชา

- ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ และในกรณีที่มีความจำเป็นอาจต้องมีการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงแผนงานและเป้าหมายของพนักงานบางคนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ให้คำปรึกษาและสนับสนุนพนักงานในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนช่วยเหลือพนักงานในการขจัดปัญหา อุปสรรค และปัจจัยแทรกซ้อนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (เอกสารแนบ 4 และ 5) โดยให้กระทำอย่างต่อเนื่อง

สม่ำเสมอ ทันเหตุการณ์ และสร้างสรรค์ ซึ่งไม่เพียงช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง
ยังช่วยเสริมสร้างธุรกิจ และบรรยากาศการทำงานให้เกิดความกระตือรือร้นด้วย

- ทบทวนแผนงานที่ได้มอบหมายให้พนักงานแต่ละบุคคลรับผิดชอบ และผลสำเร็จ
ของแต่ละแผนงานในช่วง 6 เดือนแรก (ตุลาคม – มีนาคม)
- ประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรของพนักงานแต่ละบุคคล
ในช่วง 6 เดือนแรก (ตุลาคม – มีนาคม)

พนักงานและ ผู้บังคับบัญชา

- ร่วมกันประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานและเป้าหมายในช่วง 6 เดือน
แรก (ตุลาคม – มีนาคม) โดยกรอกรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม IPA ของพนักงานแต่ละ
บุคคลและให้ผู้บังคับบัญชากรอกรายละเอียดเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาหารือ
การให้ Feedback แก่พนักงานในช่วงครึ่งปีแรกด้วย หลังจากนั้นให้ลงลายมือชื่อ
ทั้งพนักงานและผู้บังคับบัญชาในช่องรับทราบการประเมินผลการปฏิบัติงานกลางปี

ช่วงสิ้นปีงบประมาณ (กันยายน)


- พนักงานประเมินผลสำเร็จของแผนงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ พร้อมจัดเตรียมข้อมูลที่แสดงถึง
ผลสำเร็จของแต่ละแผนงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
- พนักงานและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานและเป้าหมาย
ตลอดปีงบประมาณ (ตุลาคม – กันยายน) ของพนักงานแต่ละบุคคล โดยกรอกรายละเอียดลงใน
แบบฟอร์ม IPA
- ผู้บังคับบัญชาประเมินพนักงาน ในส่วนที่เป็นจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อน (Opportunity for -
Improvements) ทั้งในส่วนของความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการ
ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ (Attribute) ตลอดจนร่วมกับพนักงานในการกำหนดแผนการพัฒนา
พนักงาน (Development Plan) เพื่อเสริมจุดเด่น และปรับปรุงในส่วนที่เป็นจุดอ่อน
โดยกรอกรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม IPA ในช่องจุดเด่น โอกาสสำหรับการปรับปรุง และการพัฒนาที่
จำเป็น โดยข้อมูลในส่วนนี้จะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำ Individual Development Plan (IDP)
ของพนักงานแต่ละบุคคลสำหรับปีถัดไป
- ผู้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรของพนักงานแต่ละบุคคล
ในช่วงครึ่งปีหลัง (เมษายน - กันยายน) และสรุปผลการประเมินตลอดทั้งปี
- ผู้บังคับบัญชากำหนดระดับผลงาน (ดีเลิศ/ดีมาก/ดี/พอใช้/ต้องปรับปรุง) ของพนักงานแต่ละบุคคล
โดยพิจารณาจากผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาเมื่อช่วง
ต้นปีงบประมาณ ผลการประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร และหลักเกณฑ์การประเมินผล
การปฏิบัติงานที่ผู้บริหารวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์กำหนดในแต่ละปี ในกรณีที่จะกำหนดระดับผลงานของ
พนักงานในระดับ “ดีเลิศ” และในระดับ “ต้องปรับปรุง” ให้ผู้บังคับบัญชากรอกรายละเอียดเพิ่มเติมตาม
เอกสารแนบ 7 และ 8 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ผู้บังคับบัญชากรอกรายละเอียดเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาหารือ และการให้ Feedback แก่พนักงาน
ในช่วงครึ่งปีหลัง

- ผู้บังคับบัญชาแจ้งระดับผลงานของพนักงานที่เป็นที่สูงสุดแล้วให้พนักงานรับทราบ และให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาลงลายมือชื่อในแบบฟอร์ม IPA ในช่วงรับทราบการประเมินผลการปฏิบัติงานปลายปี
- ผู้บังคับบัญชาพิจารณาปรับค่าจ้างประจำปีให้แก่พนักงานแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน งบประมาณ และหลักเกณฑ์การปรับค่าจ้างประจำปีที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในแต่ละปี
- พนักงานที่ได้รับการประเมินผลงานในระดับ **“ต้องปรับปรุง”** ผู้บังคับบัญชาของพนักงานจะต้องจัดทำ Performance Improvement Plan ของพนักงาน ตามเอกสารแนบ 9 เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นโดยมีระยะเวลาตามแผน 6 เดือน ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดตามความคืบหน้า และให้คำปรึกษาหารือแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ซึ่งจะมีการประเมินสรุปผลอย่างเป็นทางการทุก 2 เดือน

ระดับผลการปฏิบัติงาน

พนักงานที่ต้องจัดทำ Individual Performance Agreement (IPA) จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ระดับการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละแผนงานที่ได้ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาในตอนต้นปีงบประมาณเป็นประเด็นสำคัญ ร่วมกับผลการประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ตลอดจนหลักเกณฑ์ และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยระดับผลการปฏิบัติงานจะแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับผลการปฏิบัติงาน	คำอธิบาย
ดีเลิศ (A)	ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มากกว่า 20% และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรในระดับสูงสุด
ดีมาก (B)	ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่เกิน 20% และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรในระดับสูง
ดี (C)	ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรในระดับปานกลาง
พอใช้ (D)	ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่เกิน 20% และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรในระดับสูงต่ำ
ต้องปรับปรุง (E)	ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มากกว่า 20% และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร

 <p style="text-align: center;">แบบฟอร์ม Individual Performance Agreement (IPA) ราชวิทยาลัยจฬากรณี</p>					
1. ข้อมูลส่วนตัว					
ชื่อ - นามสกุล			รหัสพนักงาน		
ตำแหน่ง			งาน/ฝ่าย		
คณะ/โรงพยาบาล			ปีการประเมินผล		
2. ผลการปฏิบัติงาน : การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะประเมินใน 2 ส่วน ได้แก่ (1) การประเมินผลสำเร็จของงานที่พนักงานและผู้บังคับบัญชาตกลงและเห็นชอบร่วมกันในการกำหนดงานหลักที่ต้องส่งมอบเพื่อสนับสนุนต่อตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน และเป้าหมายของหน่วยงานที่สังกัด (2) การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร					
ส่วนที่ 1 : งานที่สนับสนุนต่อตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน และเป้าหมาย ของหน่วยงานที่สังกัด			น้ำหนัก	85%	
งานหลักที่ต้องส่งมอบ		ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	
				ครึ่งปีแรก (ประเมินกลางปี) (ต.ค. - มี.ค.)	ตลอดทั้งปี (ประเมินปลายปี) (ต.ค. - ก.ย.)
ก. งานประจำ ()					
ข. งานพัฒนางานประจำ ()					
ค. งานสนับสนุนนโยบายองค์กร (การพัฒนากระบวนการ/การบริหารความเสี่ยง/การบริหารจัดการความรู้/การลดค่าใช้จ่าย/ การจัดทำกิจกรรม 5ส/อื่นๆ : (ไม่เกิน 15%) ()					
ส่วนที่ 2: พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของราชวิทยาลัยจฬากรณี (ประเมินตามแบบประเมินด้านหลัง)					
พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร		ประเมินครึ่งปีแรก (ต.ค. - มี.ค.)	ประเมินครึ่งปีหลัง (เม.ย. - ก.ย.)	เกณฑ์การกำหนดระดับคะแนนของการแสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง	
ก. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง				พิจารณาจากคะแนนรวมทุกพฤติกรรม ต่ำกว่า 30 : 0 คะแนน 30 - 40 : 1 คะแนน 41 - 50 : 3 คะแนน 51 - 55 : 4 คะแนน 56 - 60 : 5 คะแนน	
ข. การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร					
ค. การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น					
ง. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์					
รวมทุกพฤติกรรม		คะแนนรวมครึ่งปีแรก (A) :	คะแนนรวมครึ่งปีหลัง (B) :		
		คะแนนรวมทั้งปี (A+B)/2 :			
3. จุดเด่น โอกาสสำหรับการปรับปรุง และการพัฒนาที่จำเป็น					
จุดเด่น	โอกาสสำหรับการปรับปรุง		การพัฒนาที่จำเป็น		
4. การให้ Feedback และคำปรึกษาแก่พนักงาน					
ประเมินผลการปฏิบัติงานกลางปี		ประเมินผลการปฏิบัติงานปลายปี			สรุปผลการประเมินประจำปี
					ระดับผลงาน
					A B C D E
					A : ดีเลิศ (Excellent)
					B : ดีมาก (Very Good)
					C : ดี (Good)
					D : พอใช้ (Fair)
					E : ต้องปรับปรุง (Need Improvement)
รับทราบข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน		รับทราบการประเมินผลการปฏิบัติงานกลางปี		รับทราบการประเมินผลการปฏิบัติงานปลายปี	
พนักงาน (/ /)	ผู้บังคับบัญชา (/ /)	พนักงาน (/ /)	ผู้บังคับบัญชา (/ /)	พนักงาน (/ /)	ผู้บังคับบัญชา (/ /)
ต้นฉบับ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำเนา : พนักงาน และผู้บังคับบัญชา					

คำนิยามองค์กร		พฤติกรรมที่คาดหวัง		การแสดงผลพฤติกรรมที่คาดหวัง																	
				การประเมินครั้งแรก (ต.ล.-มี.ค.)					การประเมินครั้งปีหลัง (เม.ย.-ก.ย.)												
				ไม่เคย	น้อยครั้ง	บางครั้ง	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ	ไม่เคย	น้อยครั้ง	บางครั้ง	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ								
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)												
1. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง		1.1	กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสายอาชีพของตน ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง อย่างต่อเนื่อง																		
		1.2	สามารถนำหลักการ ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง และครอบคลุมในหลายๆ ด้าน																		
		1.3	ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทหารู้การทำงานใหม่ๆ ใฝ่หาเรียนรู้ สอดคล้อง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น																		
		คะแนนรวม : การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง																			
2. การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร		2.1	ยิ้มแย้ม แจ่มใส ไม่ใช้อารมณ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้มาติดต่อ หรือผู้รับบริการ																		
		2.2	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน หรือหน่วยงานอื่น ในเวลาที่มีปัญหา มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่กัน ดูแลกันเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน																		
		2.3	เข้าใจบทบาทของตนเอง รับผิดชอบในส่วนที่ตน ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ พร้อมร่วมผลักดันภารกิจ เป้าหมาย และการดำเนินงานของทีม																		
		คะแนนรวม : การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร																			
3. การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น		3.1	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับเหตุผลที่ดีกว่า เคารพสิทธิ และรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีของผู้อื่น																		
		3.2	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และจัดการความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์																		
		3.3	เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น อภิปรายโต้แย้ง อย่างเปิดกว้าง																		
		คะแนนรวม : การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น																			
4. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์		4.1	ฟังอย่างตั้งใจ จับประเด็นให้ถูกต้อง ไม่ขัดจังหวะ และตรวจสอบความเข้าใจให้ถูกต้อง																		
		4.2	พูดจาสุภาพ ไพเราะ และตอบสนอง ช่วยเหลือ ด้วยท่าทางที่เข้าใจ																		
		4.3	ควบคุมอารมณ์(ความรุนแรง)ของตนเองได้ โดยพยายามทำความเข้าใจสาเหตุ เข้าใจตนเอง เข้าใจสถานการณ์ เข้าใจคู่สนทนา ตลอดจนบริบท และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ โดยให้อภัย หรือปล่อยวาง ได้อย่างเหมาะสม																		
		คะแนนรวม : การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์																			
		คะแนนรวมทุกพฤติกรรม		คะแนนรวมทุกพฤติกรรมครั้งแรก (A) :					คะแนนรวมทุกพฤติกรรมครั้งปีหลัง (B) :												
		คะแนนรวมทุกพฤติกรรมตลอดทั้งปี		(คะแนน A + คะแนน B)/2 :																	

การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การโค้ชและให้คำปรึกษาเพื่อผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์

ในรอบระยะเวลา 1 ปีของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องให้คำปรึกษาและโค้ชพนักงาน ให้ปฏิบัติงานของตนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะหมายความรวมถึงการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องในเรื่องเกี่ยวกับสภาพความเป็นไปของแผนงานที่ได้ตกลงกันไว้ รวมถึงกิจกรรม และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อใดก็ตามที่มีความก้าวหน้าเกิดขึ้นก็จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร

ผู้บังคับบัญชาและพนักงานต้องพูดคุยกันเกี่ยวกับการจัดสรรแหล่งความช่วยเหลือต่างๆ การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกันในการทำงาน ฯลฯ โดยขอให้ระลึกไว้เสมอว่าไม่มีวิธีใดเพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุดสำหรับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การปรึกษาหารืออาจเป็นแค่การเขียนโน้ตสั้นๆ การพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ หรือกำหนดนัดหมายประชุมกันอย่างเป็นทางการก็ได้

ผู้บังคับบัญชาและพนักงานควรมีความสบายใจด้วยกันทั้งสองฝ่ายที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานไม่ได้หันหน้ามาปรึกษาหารือกันในเรื่องผลการทำงาน จะทำให้ปัญหาค่อยๆ พอกพูนขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป โดยไม่ได้รับการแก้ไขแต่เนิ่นๆ การพูดคุยปรึกษาหารือกันเพียงปีละครั้ง มักจะไม่มีเวลาพอที่จะจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น การพูดคุยปรึกษาหารือกันบ่อยครั้งขึ้นจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานกลางปีและปลายปีเป็นเรื่องที่ง่ายดายขึ้นมาก และแทบจะไม่มีปัญหาหลงเหลืออยู่ให้ต้องจัดการเมื่อถึงเวลาประเมินผลการปฏิบัติงานจริงๆ

การได้ติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่องจะช่วยเสริมอย่างมากในเรื่อง

- การพูดคุยสนทนาอย่างเปิดอก ตรงไปตรงมา ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน
- เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ

วิธีปฏิบัติ

วิธีปฏิบัติที่ 1 : การประชุมพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นประจำกับพนักงาน

เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปรึกษาหารือกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการโค้ชและให้คำปรึกษาจะช่วยให้พนักงานได้ Feedback ที่ดี โดยผู้บังคับบัญชาควร

1. จัดตารางนัดหมายการประชุมประจำสัปดาห์/ประจำเดือน กับพนักงานที่ขึ้นตรงกับตน
2. จัดการประชุมในวันและเวลาเดียวกันเสมอทุกเดือน เพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่จัดอยู่ในตารางงานบริหารของผู้บังคับบัญชา

วิธีปฏิบัติที่ 2 : การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ร่วมกับพนักงานเป็นกรณี ๆ ไป

วิธีบริหารนี้จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่าง

- (1) ระดับการกำกับควบคุมของผู้บังคับบัญชา
- (2) ระดับการสนับสนุนและแรงกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชา
- (3) ความสามารถและความตั้งใจของพนักงาน

การแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาตัวพนักงานและเนื้องานเป็นประเด็นสำคัญ โดยพนักงานแต่ละคน ในงานแต่ละงาน ก็จะไม่เหมือนกัน ดังนี้

1. พนักงานที่ไม่คุ้นเคยกับงานเลย ควรจัดประชุมทุกสัปดาห์ และกำกับการทำงานโดย
 - 1.1 ค่อย ๆ สอนงานทีละขั้นตอน
 - 1.2 กำกับดูแลงานอย่างใกล้ชิด
2. พนักงานที่พอมีความคุ้นเคยกับงานมาบ้าง ควรจัดประชุมทุกสัปดาห์ และโค้ชงานให้โดย
 - 2.1 สอนงานให้
 - 2.2 อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจ
 - 2.3 ร้องขอให้พนักงานแสดงความคิดเห็น
3. พนักงานที่คุ้นเคยกับงานดี แต่ต้องการแรงกระตุ้น ควรจัดประชุมเป็นครั้งคราว และให้การสนับสนุน โดย
 - 3.1 ขอให้พนักงานแสดงความคิดเห็นระดมสมองกับพนักงานเกี่ยวกับแผนปฏิบัติ และผลต่อเนื้องของแผน
 - 3.2 ระดมสมองกับพนักงานเกี่ยวกับแผนปฏิบัติ และผลต่อเนื้องของแผน
 - 3.3 กระตุ้นให้มีการตัดสินใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย
4. พนักงานที่คุ้นเคยกับงานดี และมีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงานสูง ควรจัดประชุมแล้วแต่ทางพนักงานจะร้องขอ และควรมอบหมายงานที่ต้องมีการตัดสินใจให้รับผิดชอบด้วย

แนวทางสำหรับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยรวม

ชื่อ-นามสกุล หน่วยงานที่สังกัด วันที่

แนวทางสำหรับพิจารณานี้จะเป็นเครื่องมือช่วยให้ได้ภาพรวมผลการปฏิบัติงานว่าพนักงาน ทำงานดีในส่วนตัว และงานใดที่ต้องปรับปรุง ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เครื่องมือนี้เป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาแนะนำระหว่างการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน

คำแนะนำที่ให้ระหว่างการโค้ช/การให้คำปรึกษา	แผนงานสำหรับพนักงาน ลงรายการสิ่งที่พนักงานควรทำ/ไม่ได้ทำ/ กำลังทำอยู่แต่ต่างจากแผน
<p>สิ่งที่ควรเริ่ม : พนักงานไม่ได้ทำในสิ่งที่ควรทำ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
<p>สิ่งที่ควรเตือน : พนักงานกำลังทำ แต่ควรทำให้ต่างจากที่ทำอยู่</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
<p>สิ่งที่ควรหยุด : พนักงานกำลังทำอยู่ แต่ควรหยุดทำ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
<p>สิ่งที่ควรทำต่อไป : พนักงานทำดีแล้วและควรทำต่อไป</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.

แนวทางสำหรับวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน

เมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังที่ได้ตกลงกันไว้ ผู้บังคับบัญชาต้องให้แนวทางการปฏิบัติแก่พนักงาน แต่บางครั้งก็เป็นเรื่องยากที่จะต้องตัดสินใจว่าควรให้คำแนะนำประเภทใด ควรทำตัวเป็นโค้ช เป็นที่ปรึกษา หรือจำเป็นต้องก้าวเข้าไปทำอะไรสักอย่าง ในการตอบคำถามนี้ ประการแรกจะต้องรู้สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานก่อน หลังจากนั้นจึงเลือกว่าบทบาทของตนเองให้เข้ากับปัญหา

คำถามและคำแนะนำบางประการที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเลือกบทบาทของตนเองได้ถูกต้อง เพื่อที่จะได้ร่วมมือกับพนักงานแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน

ฉันควรแนะนำ หรือให้คำปรึกษา หรือลงมือทำเอง

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาด้านทักษะ (Skill) หรือความตั้งใจ (Will) หรืออุปสรรค (Wall)

- พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานนั้นหรือไม่
- พนักงานมีความต้องการปฏิบัติงานนั้นหรือไม่
- มีใครหรือสิ่งใดขัดขวางมิให้พนักงานปฏิบัติงานนั้นหรือไม่

2. เมื่อทราบสาเหตุของปัญหา ให้จัดการกับปัญหาอย่างเหมาะสม

- SKILL : ปัญหาด้านทักษะ ต้องจัดอบรม หรือมีโค้ชให้
- WILL : ปัญหาด้านความตั้งใจ ต้องให้คำปรึกษา
- WALL : ปัญหาด้านอุปสรรค ต้องให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน

การแก้ปัญหาโดยการโค้ช การให้คำปรึกษา และการให้ความสนับสนุน			
ลักษณะของปัญหา	การวิเคราะห์ปัญหา	บทบาทของ ผบ.	การแก้ไขปัญหา
<ul style="list-style-type: none"> - ทำไม่ทันตามกำหนด - คุณภาพงานต่ำ - งานไม่เป็นระบบ - เว้นไปไม่ได้ทำ - ต้องพึ่งพาคนอื่น 	ทักษะ : พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานนั้นหรือไม่	เป็นโค้ชให้	พัฒนาทักษะโดย <ol style="list-style-type: none"> 1. อธิบายให้เข้าใจถึงผลงานที่คาดหวัง 2. จัดฝึกอบรม 3. ให้ Coaching และ Feedback 4. จัดพี่เลี้ยง หรือโค้ชให้พนักงาน
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการริเริ่มอะไรเลย - หรือมีแต่น้อยมาก - ไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความร่วมมือ - ไม่มีความสุขในการทำงาน 	ความตั้งใจ : พนักงานมีความต้องการปฏิบัติงานนั้นหรือไม่	เป็นที่ปรึกษา	วางแนวทางให้ปฏิบัติตามโดย <ol style="list-style-type: none"> 1. กระตุ้นพนักงานให้เห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ 2. เป็นที่ปรึกษาให้พนักงานในการกำหนดแนวทางปฏิบัติและกรณีเกิดปัญหา 3. ติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ
<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวลามากไปในการทำงาน - ขอให้คนอื่นช่วยเป็นประจำ - ลังเลไม่กล้าตัดสินใจ 	อุปสรรค : มีใครหรือสิ่งใดขัดขวางมิให้พนักงานปฏิบัติงานนั้นหรือไม่	ให้ความสนับสนุน	ให้การสนับสนุนโดย <ol style="list-style-type: none"> 1. กำจัดอุปสรรค 2. จัดหาแหล่งความช่วยเหลือ (เวลา, เงิน, คน อุปกรณ์ ที่ถูกต้องตรงกับงาน) 3. ทบทวนนโยบายและกระบวนการปฏิบัติ

แนวทางการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Performance Coaching and Feedback)

Feedback หมายถึงกระบวนการให้ข้อมูลที่แม่นยำ ครบถ้วน แก่ผู้หนึ่งผู้ใดเกี่ยวกับผลกระทบจากพฤติกรรมของเขาที่มีต่อผู้อื่น หรือต่อความสำเร็จของงาน

การให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์ เราควรตั้งใจให้ Feedback เพื่อ

- กระตุ้นให้ผู้รับ Feedback คงพฤติกรรมที่ดี/ที่มีประสิทธิภาพ ต่อไป
- ให้ข้อมูลที่จะช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้รับ Feedback
- ช่วยให้ผู้รับ Feedback เพิ่มพูนความสามารถของตนเองให้เกิดเป็นผลงานในระดับที่สูงขึ้น

1. ลักษณะของการให้ Feedback แก่พนักงาน

- การให้ Feedback แบบไม่เป็นทางการจะเกิดขึ้นตลอดเวลา โดยอาจเป็นการขอคำปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น การให้ข้อเสนอแนะ การรายงานผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ เป็นการใช้เวลาที่ไม่มากและไม่จำเป็นต้องนั่งประชุมแบบสองต่อสอง
- การให้ Feedback แบบเป็นทางการ จะเกิดขึ้นหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว รูปแบบนี้จะเน้นการพูดคุยถึงแนวทางการปฏิบัติงานและพฤติกรรมต่างๆ ในส่วนที่พนักงานทำได้ดี และในส่วนที่ควรปรับปรุงซึ่งจะเป็นการหาข้อสรุปและพันธะผูกพันร่วมกันของทั้งสองฝ่าย โดยมีลักษณะที่เป็นทางการแบบนั่งประชุมสองต่อสอง มุ่งเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นตลอดจนเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน

2. แนวทางการสอนงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ

- ผู้สอนงานต้องมีความรู้และความเข้าใจในระบบงานอย่างละเอียด สามารถตอบคำถามของพนักงานได้อย่างชัดเจน ตลอดจนเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
- ผู้สอนงานต้องเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน และเสียสละเวลาบางส่วนเพื่อการสอนงาน
- ผู้สอนงานจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน ที่ปรึกษา และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- ผู้สอนงานจะให้โอกาสในการพัฒนาของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- ผู้สอนงานจะต้องเป็นต้นแบบของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ

3. ประเภทของการให้ Feedback

- **Reinforcing Feedback** เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงสิ่งดีที่พนักงานทำได้ดีทั้งในส่วนของผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานสร้างผลงานและพฤติกรรมในการทำงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

- **Corrective Feedback** เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงสิ่งที่พนักงานควรปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในส่วนของผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาควรมุ่งเน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานตามแนวทางดังนี้
 - มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของพนักงาน ไม่ใช่ มุ่งเน้นที่ตัวพนักงาน
 - มุ่งเน้นสิ่งที่สังเกตเห็นจริง ไม่ใช่ สิ่งที่อนุมานเอาเอง
 - มีคำอธิบายที่ชัดเจน ไม่ใช่ การใช้ดุลยพินิจส่วนตัว
 - ให้ความเห็นร่วมกัน ไม่ใช่ การให้คำแนะนำเพียงฝ่ายเดียว
 - พนักงานมีส่วนร่วมในการ ไม่ใช่ การให้คำตอบโดยผู้บังคับบัญชากำหนดแนวทางการปรับปรุง

4. ลักษณะของการให้ Feedback ที่เหมาะสม

- 4.1 ใช้คำพูด และน้ำเสียงที่สุภาพ อ่อนโยน หลีกเลี่ยง
- 4.2 ให้ Feedback ในทันที หลัง จากที่สังเกตเห็นพฤติกรรมที่ควรปรับปรุงของพนักงาน หรือในช่วงเวลาที่เร็วที่สุดที่เอื้ออำนวยต่อการให้ Feedback
- 4.3 ส่งเสริมให้พนักงานประเมินตนเองในเบื้องต้น ซึ่งจะช่วยสร้างให้เกิดความไว้วางใจ และสร้างบรรยากาศในการพูดคุยกันที่เป็นมิตรมากยิ่งขึ้น
- 4.4 มุ่งเน้นให้ Feedback ในส่วนของพฤติกรรมที่พนักงานสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงได้เท่านั้น
- 4.5 ควรใช้คำพูดที่สร้างสรรค์ หลีกเลี่ยงการพูดในเชิงตำหนิ ติเตียน การใช้ถ้อยคำที่อาจก่อให้เกิดอารมณ์ หรือความรู้สึกต่อต้าน ซึ่งจะเป็นการทำลายความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
- 4.6 กรณีที่ผู้รับ Feedback รู้สึกต่อต้านและมีอารมณ์ ให้จัดการกับปฏิกริยานั้นก่อนที่จะพยายามบังคับให้เขาเชื่อตาม หรือพยายามให้เหตุผล/ข้อมูลเพิ่มเติมเข้าไปอีก
- 4.7 ควรให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการส่วนตัวกับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ Corrective Feedback

5. เทคนิคการให้ Feedback

5.1 Ask – Tell – Ask

- ขอให้พนักงานประเมินตนเองในเบื้องต้น
- แจ้งพนักงานถึงผลงาน หรือพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นว่าเป็นสิ่งที่แตกต่างจากความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้
- ขอให้พนักงานกำหนดแนวทางในการปรับปรุงด้วยตนเอง

5.2 Sandwich

- เริ่มต้นด้วยการชมพนักงานในสิ่งที่เป็นจุดเด่น หรือสิ่งที่พนักงานทำได้ดี
- แจ้งพนักงานถึงผลงาน หรือพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นว่าเป็นสิ่งที่แตกต่างจากความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้
- กล่าวชมพนักงานว่ามีความสามารถที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงได้ โดยยกตัวอย่างในอดีตที่พนักงานเคยดำเนินการสำเร็จมาแล้ว

5.3 Bridge

- เชื่อมโยงให้พนักงานได้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงตั้งแต่อดีตจนถึงอนาคต
- มุ่งเน้นถึงผลงาน หรือพฤติกรรมในอดีตของพนักงาน พฤติกรรมในปัจจุบันของพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นว่าไม่เหมาะสม และพฤติกรรม/ผลงานในอนาคตที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังให้พนักงานปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้น

6. แนวทางการรับ Feedback

6.1 สิ่งที่ควรดำเนินการ (Do)

- เปิดรับ และตระหนักถึงคุณค่า หรือประโยชน์ของการได้รับ Feedback
- ฟังอย่างตั้งใจ โดยไม่ควรขัดจังหวะต่อผู้ให้ Feedback และพยายามไม่ให้อารมณ์ต่อต้าน โดยให้เตรียมคำถาม และข้อที่ไม่เห็นด้วยไว้ใจ
- ถามคำถามเพื่อให้เกิดความกระจ่าง และขอให้อีกตัวอย่างประกอบหากยังไม่เข้าใจอย่างชัดเจน
- สรุปสิ่งที่ตนเองเข้าใจในรายละเอียดของ Feedback ที่ได้รับ และตรวจสอบความถูกต้องจากผู้ให้ Feedback
- รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งอื่น หรือสังเกตพฤติกรรมของตนเองและปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อพฤติกรรมของเรา
- กล่าวขอบคุณด้วยความจริงใจต่อผู้ให้ Feedback
- พยายามขอ Feedback จากผู้อื่นเสมอ ฟังตระหนักว่า Feedback เป็นกุญแจสำคัญสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานของเรา และช่วยพัฒนาผลงานของเราด้วย

6.2 สิ่งที่ไม่ควรดำเนินการ (Don't)

- ขัดจังหวะผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ
 - ใช้อารมณ์ และพยายามปกป้องตนเอง
 - พยายามแก้ตัวตลอดเวลา
 - ไม่ยอมรับ และโต้เถียงกับผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ
-

การเตรียมการสำหรับการพูดคุยกับพนักงานในช่วงประเมินผลปลายปี

1. ช่วงก่อนที่จะมีการพูดคุยกับพนักงาน

ขั้นตอนที่ 1 : ผู้บังคับบัญชานัดหมายกับพนักงานเพื่อขอพูดคุยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ผู้บังคับบัญชา :

- อธิบายกระบวนการและสิ่งที่คาดหวังจากการพูดคุยกับพนักงานให้เข้าใจอย่างชัดเจน
- อ้างอิงถึงแผนงานที่พนักงานและผู้บังคับบัญชาได้ตกลงร่วมกันไว้ในช่วงต้นปีงบประมาณ
- ขอให้พนักงานใช้สำเนาแบบฟอร์ม IPA เพื่อเตรียมการประเมินตนเองเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของแต่ละแผนงาน แนวทางที่ใช้ในการดำเนินการ งานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมอื่นๆ ปัจจัยแทรกซ้อนที่มีผลต่อการไม่บรรลุ/บรรลุผลสำเร็จของแต่ละแผนงาน
- กำหนดระยะเวลาและสถานที่สำหรับการนัดพูดคุยเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์ เพื่อให้พนักงานได้มีเวลาเตรียมการที่เพียงพอ

ขั้นตอนที่ 2 : พนักงานเตรียมการประเมินตนเองโดยใช้สำเนาแบบฟอร์ม IPA และส่งให้แก่ผู้บังคับบัญชา

- ทบทวนแผนงานที่ได้ตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาในช่วงต้นปีงบประมาณ
- ทบทวนการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อติดตามความคิดหน้าของการดำเนินการในระหว่างปี การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงแผนงานหรือเป้าหมายในระหว่างปี
- การประเมินตนเองเกี่ยวกับผลสำเร็จของแต่ละแผนงาน แนวทางการดำเนินการ งานเพิ่มเติมอื่น ๆ และปัจจัยแทรกซ้อนต่างๆที่เกิดขึ้น โดยให้เขียนรายละเอียดให้ชัดเจน
- กรอกแบบฟอร์ม IPA ในส่วนของผลสำเร็จของแต่ละแผนงาน พร้อมกับเตรียมข้อมูลสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับแต่ละแผนงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 : ผู้บังคับบัญชารวบรวมข้อมูล

- ทบทวนแผนงานของพนักงานแต่ละบุคคลที่ได้ตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาในช่วงต้นปีงบประมาณ
- ทบทวนการพูดคุยเพื่อติดตามงาน และให้คำปรึกษาหารือแก่พนักงานในระหว่างปี การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงแผนงานหรือเป้าหมาย
- ประเมินผลสำเร็จของพนักงานแต่ละบุคคล (What?) รวมทั้งแนวทางการดำเนินการ (How?) งานเพิ่มเติมอื่นๆที่พนักงานแต่ละบุคคลได้รับ และปัจจัยแทรกซ้อนที่ส่งผลกระทบต่อบรรลุ/ไม่บรรลุผลสำเร็จของพนักงานแต่ละบุคคล
- สอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจากบุคคลอื่น เช่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ตามแผนงานของพนักงาน ลูกค้า หัวหน้าทีมของพนักงาน เพื่อนร่วมงาน ข้อมูลที่ได้จะช่วยถ่วงดุลทัศนะจากมุมมองเพียงด้านเดียวของผู้บังคับบัญชา กระตุ้นให้มีความพยายามเข้ากับลูกค้าภายในมากขึ้น และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และช่วยเหลือร่วมมือกัน
- พิจารณาข้อมูลการประเมินตนเองของพนักงานแต่ละบุคคล

ขั้นตอนที่ 4 : ผู้บังคับบัญชาเตรียมการสำหรับการพูดคุยกับพนักงาน

- สรุปผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงาน และงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมในระหว่างปี รวมทั้งแนวทางการดำเนินการของพนักงานแต่ละบุคคล
- ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลตามข้อมูลที่สามารถอ้างอิงได้ และข้อมูลสนับสนุนด้านต่าง ๆ
- ประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรในระยะเวลาครึ่งปีหลัง (เมษายน-กันยายน) ของพนักงานแต่ละบุคคล และสรุปคะแนนรวมทั้งปี
- กรอกแบบฟอร์ม IPA ของพนักงานแต่ละบุคคลให้ครบถ้วน

2. ช่วงการพูดคุยกับพนักงาน

ขั้นตอนที่ 1 : ผู้บังคับบัญชาจัดหาสถานที่ในการพูดคุยกับพนักงานที่มีความเงียบ และมีความเป็นส่วนตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการพูดคุยกับพนักงานให้ชัดเจน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ การแบ่งปัน และการรับฟัง

ขั้นตอนที่ 2 : ผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกันพิจารณาผลการประเมินตนเองของพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 : ผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกันพิจารณาผลการประเมินที่จัดทำโดยผู้บังคับบัญชา และพูดคุยในประเด็นที่พนักงานและผู้บังคับบัญชามีความเห็นที่แตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 4 : ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรให้พนักงานได้รับทราบ

ขั้นตอนที่ 5 : ผู้บังคับบัญชาร่วมกับพนักงานประเมิน จุดแข็ง-จุดอ่อน และการพัฒนาที่จำเป็น หลังจากนั้นให้กรอกแบบฟอร์ม IPA ของพนักงานแต่ละบุคคล พร้อมกับแนบเอกสารแนบเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ (ถ้ามี)

ขั้นตอนที่ 6 : พนักงานและผู้บังคับบัญชาลงชื่อรับทราบผลการประเมินในรูปแบบฟอร์ม IPA



แบบสรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับ A (ดีเลิศ)

ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง..... หน่วยงาน.....

1. ผลสำเร็จของงาน / การปรับปรุงงาน / การสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. การให้ความร่วมมือและสนับสนุนนโยบาย และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. จุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ผู้ประเมิน ตำแหน่ง..... วันที่.....
()



แบบสรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับ E (ต้องปรับปรุง)

ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง..... หน่วยงาน.....

1. ผลงานที่ไม่บรรลุตามเป้าหมาย หรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. พฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ควรปรับปรุง

.....

.....

.....

.....

.....

3. การให้ความร่วมมือและสนับสนุนนโยบาย และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

.....

.....

.....

.....

.....

4. จุดที่ควรปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสม

.....

.....


.....

.....

.....

ผู้ประเมิน ตำแหน่ง..... วันที่.....

()



ราชวิทยาลัย
บูรพาภรณ์

Performance Improvement Plan สำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับ "ต้องปรับปรุง"
ราชวิทยาลัยบูรพาภรณ์

1. ข้อมูลพนักงาน

ชื่อ-นามสกุล _____ รหัสพนักงาน _____
ตำแหน่ง _____ แผนก/ฝ่าย _____
สายงาน _____ โรงพยาบาล _____

2. งานที่มอบหมาย / พฤติกรรมการทำงานที่ควรปรับปรุง และการติดตามผลการดำเนินงาน

งาน / พฤติกรรม	เป้าหมาย	การติดตามผลการดำเนินงาน (กรณีระบุ เป็นที่พอใจ หรือ ยังต้องปรับปรุง)		
		ครั้งที่ 1 (พฤศจิกายน)	ครั้งที่ 2 (มกราคม)	ครั้งที่ 3 (มีนาคม)

ผู้มอบหมาย _____ วันที่ _____ ผู้รับมอบหมาย _____ วันที่ _____

3. สรุปภาพรวมการติดตามผลการดำเนินงาน และการให้คำปรึกษาหารือ

ครั้งที่	เดือนที่ประเมิน	ผู้บังคับบัญชาสรุปภาพรวมการติดตามผลการดำเนินงาน และการให้คำปรึกษาหารือ	การลงนาม
1	พฤศจิกายน	<u>ความคืบหน้าในการดำเนินงาน</u> <u>การให้คำปรึกษาหารือแก่พนักงาน</u>	ผู้บังคับบัญชา
			ลงนาม วันที่
			พนักงาน
			ลงนาม วันที่
2	มกราคม	<u>ความคืบหน้าในการดำเนินงาน</u> <u>การให้คำปรึกษาหารือแก่พนักงาน</u>	ผู้บังคับบัญชา
			ลงนาม วันที่
			พนักงาน
			ลงนาม วันที่
3	มีนาคม	<u>ความคืบหน้าในการดำเนินงาน</u> <u>การให้คำปรึกษาหารือแก่พนักงาน</u>	ผู้บังคับบัญชา
			ลงนาม วันที่
			พนักงาน
			ลงนาม วันที่

4. สรุปการติดตามและประเมินผลเมื่อครบ 6 เดือน

ระดับผลการปฏิบัติงาน ดีเลิศ (A) ดีมาก (B) ดี (C)
 พอใช้ (D) ต้องปรับปรุง (E)

ผู้ประเมิน/ ผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาระดับถัดไป	พนักงาน
ลงนาม _____	ลงนาม _____	ลงนาม _____
วันที่ _____	วันที่ _____	วันที่ _____

คำอธิบาย

- งานที่มอบหมาย และพฤติกรรมการทำงานที่ควรปรับปรุง : ให้อธิบายงานที่มอบหมายให้พนักงานปฏิบัติ และพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการให้พนักงานปรับปรุงให้ชัดเจน ทั้งในส่วนของตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ต้องการ โดยให้พนักงานลงนามรับทราบตั้งแต่นับ
- การติดตามผลการดำเนินงาน : ให้อธิบายความคืบหน้าในการดำเนินงาน และมีปัญหาอุปสรรคด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- การให้คำปรึกษาหารือแก่พนักงาน : ให้อธิบายสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ/ความช่วยเหลือแก่พนักงาน รวมถึงสิ่งที่พนักงานควรปรับปรุงและให้พนักงานลงนามรับทราบทุกครั้ง
- สรุปการติดตามและประเมินผลเมื่อครบ 6 เดือน : ให้เขียนเครื่องหมาย " / " ลงช่องระดับผลการปฏิบัติงานที่ตรงกับผลการดำเนินงานของพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้