

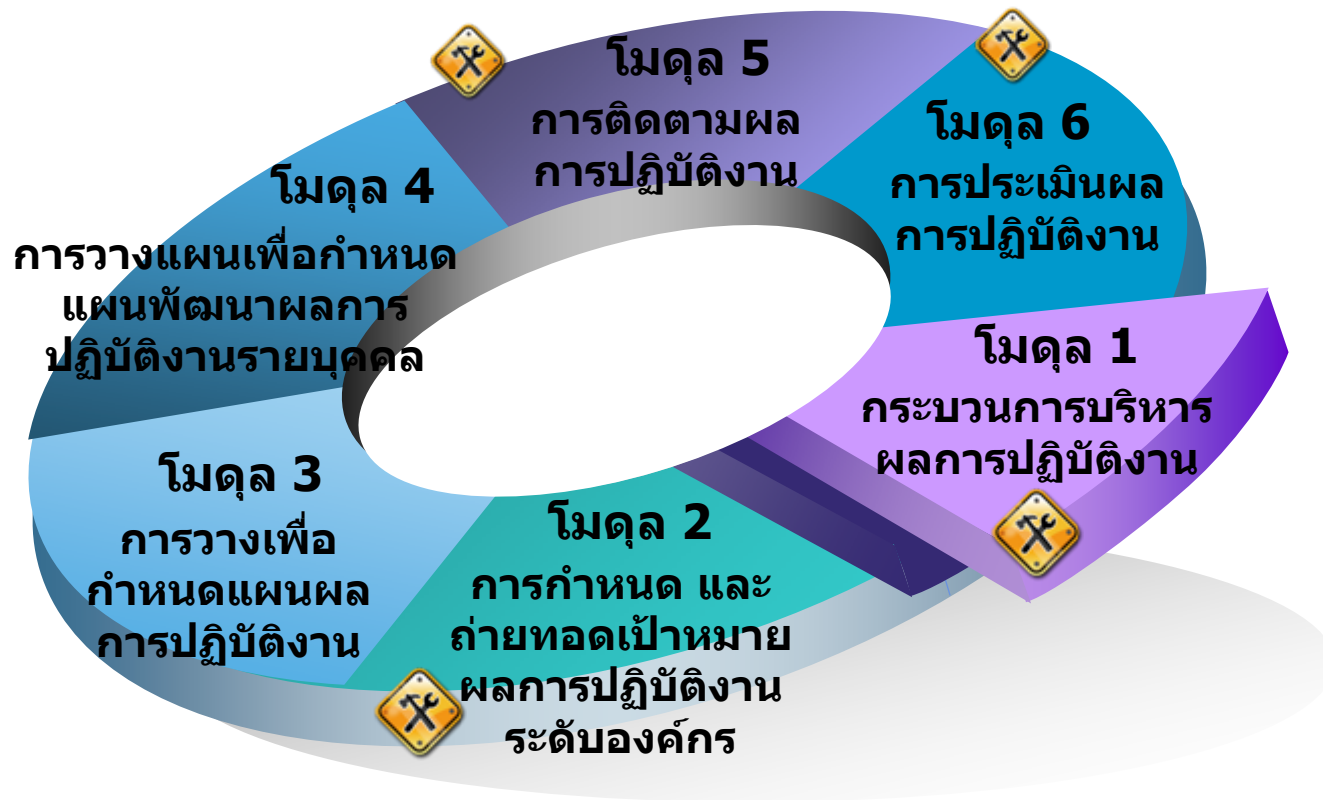


สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
Office of the Civil Service Commission (OCSC)

ทักษะการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน สำหรับผู้บังคับบัญชา

(Performance Management Skills for Direct Supervisors)

กระบวนการเรียนรู้



กิจกรรมกลุ่ม และฝึกปฏิบัติ



วัตถุประสงค์



1. อธิบายภาพรวมของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process) ขั้นตอนต่างๆ และผลผลิตรูปธรรม ตามลำดับของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
2. ใช้แบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Form) ในการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Cascading) จากเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่ระดับบุคคล (ผู้บังคับบัญชา)
3. อธิบายวิธีการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) ของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. อธิบายวิธีการประเมินสมรรถนะ และการจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance Improvement Plan) รายบุคคลให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. อธิบายหลักการ และทักษะที่สำคัญ สำหรับผู้บังคับบัญชา ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และแผนพัฒนารายบุคคล (Performance and Improvement Monitoring)
6. ใช้แบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา
7. อธิบายวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Performance Review)



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
Office of the Civil Service Commission (OCSC)

โมเดลที่ 1

ภาพรวมของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
(*Performance Management Process*)



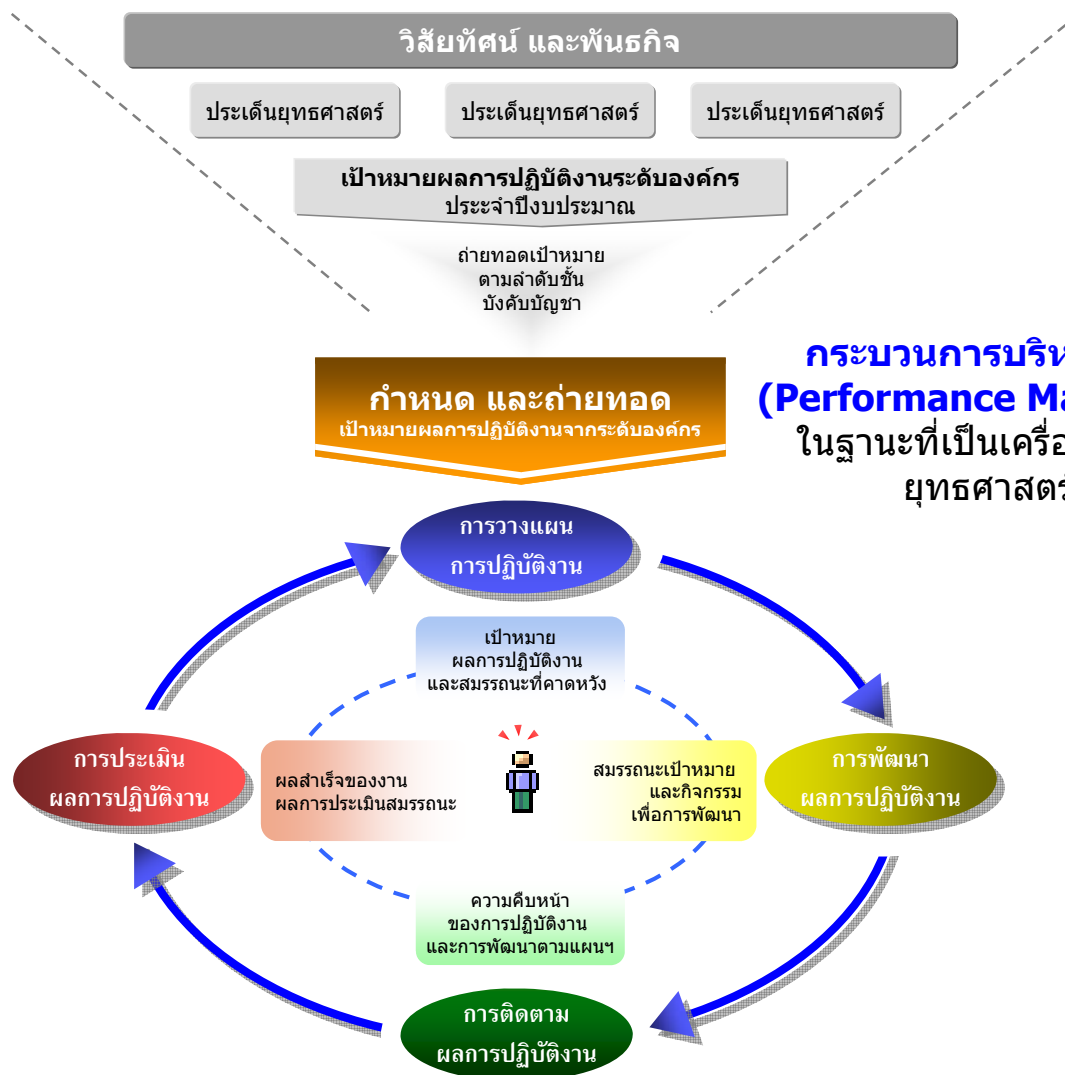
แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน = ผลสัมฤทธิ์ $\neq$ กิจกรรมงาน
Performance = Results $\neq$ Job Activities

การประเมินผลงาน **vs.** การบริหารผลการปฏิบัติงาน
Performance Appraisal Performance Management

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก
Key Performance Indicator: KPI

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process)



วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร
ประจำปีงบประมาณ

ถ่ายทอดเป้าหมาย
ตามลำดับชั้น
บังคับบัญชา

กำหนด และถ่ายทอด
เป้าหมายผลการปฏิบัติงานจากระดับองค์กร

PLAN

การวางแผน
การปฏิบัติงาน

เป้าหมาย
ผลการปฏิบัติงาน
และสมรรถนะที่คาดหวัง

ผลสำเร็จของงาน
ผลการประเมินสมรรถนะ



สมรรถนะเป้าหมาย
และกิจกรรม
เพื่อการพัฒนา

ความคืบหน้า
ของการปฏิบัติงาน
และการพัฒนาตามแผนฯ

การติดตาม
ผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนา
ผลการปฏิบัติงาน

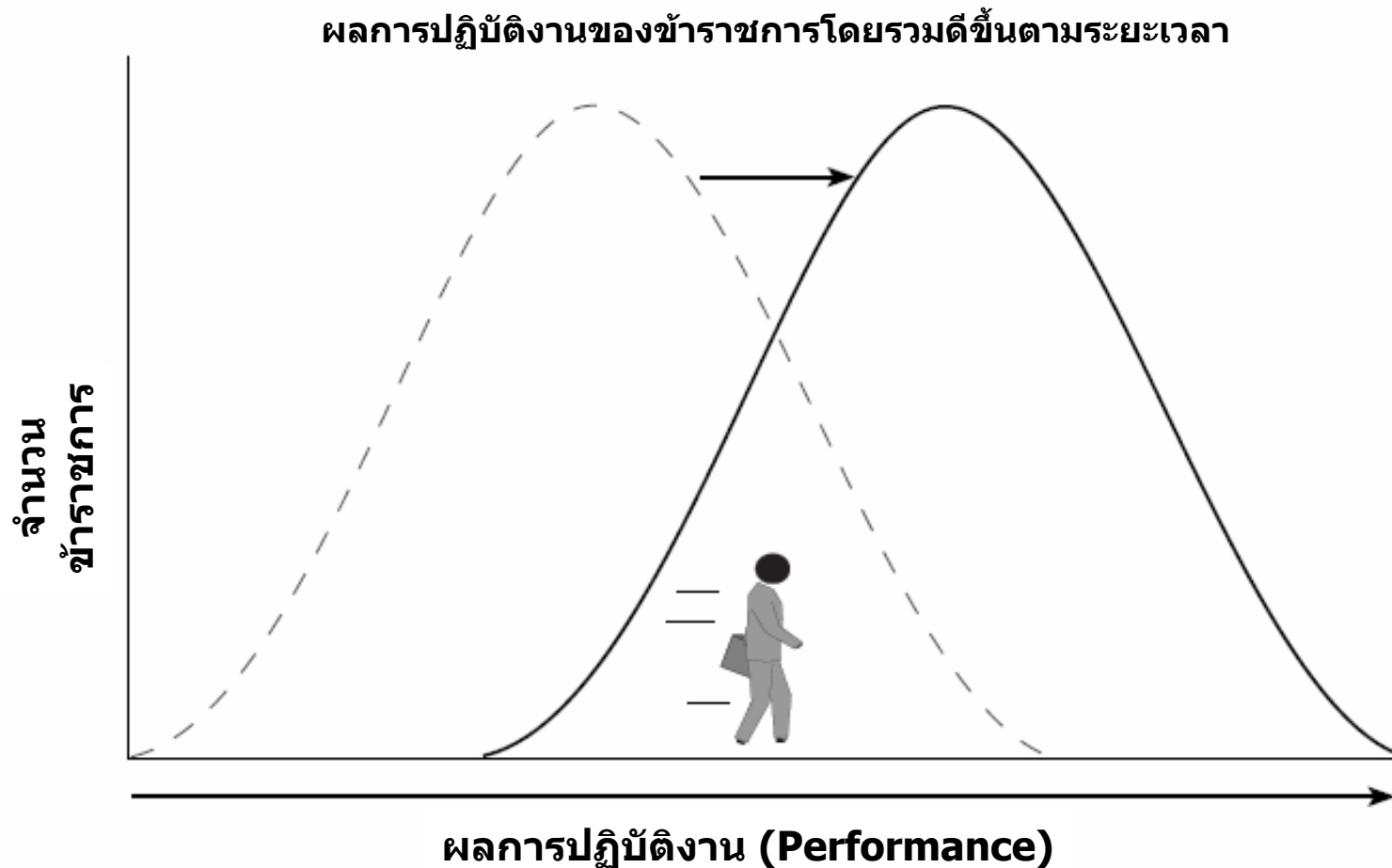
DEVELOP

MONITOR

REVIEW

การประเมิน
ผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่งผลอย่างไรต่อองค์กร





ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน



การบริหารผลการปฏิบัติงาน
เป็นเรื่องใหม่ถอดด้าม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน
คือการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน
ก็คือ KPIs

การบริหารผลการปฏิบัติงาน
เน้นที่การลงโทษ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน
มอบหมายให้ไปไปทำเอกสารมา
ก็เสร็จแล้ว



การบริหารผลการปฏิบัติงาน
ไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับข้าราชการพลเรือน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน
เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด (KPIs) **เป็นเพียงเครื่องมือ**
สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน
มุ่งเน้นที่การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน มากกว่าการลงโทษ

การบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ ต้อง
อาศัยระยะเวลา และกระบวนการในการสร้างการ
ยอมรับ ตลอดจนการสร้าง ความเข้าใจและทักษะที่
จำเป็นต่อข้าราชการในทุกระดับ



กิจกรรมกลุ่ม

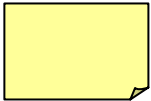
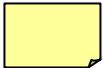
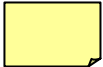
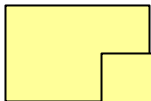
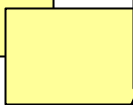
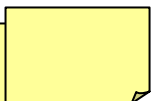
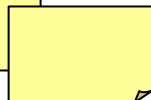
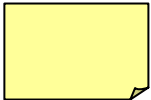
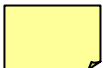
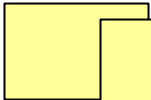
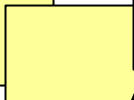
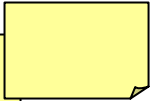
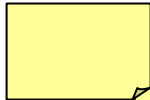
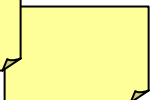
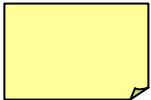
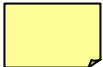
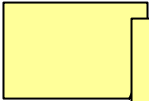
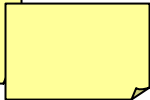
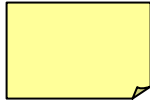
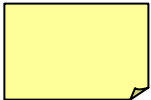
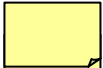
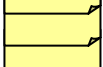
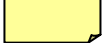
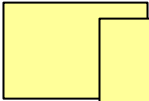
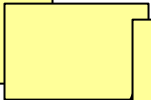
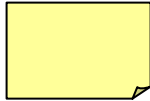
ทำความเข้าใจกับ

“กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน”

- แบ่งกลุ่มย่อย 11 กลุ่มๆ ละ 10 ท่าน
- รับอุปกรณ์กิจกรรมจากวิทยากร
- ให้จัดเรียงขั้นตอนหลัก กิจกรรมที่ต้องทำในแต่ละขั้นตอน และผลผลิตรูปธรรมของแต่ละขั้นตอนหลัก ของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- สรุปผลการเรียนรู้จากกิจกรรม



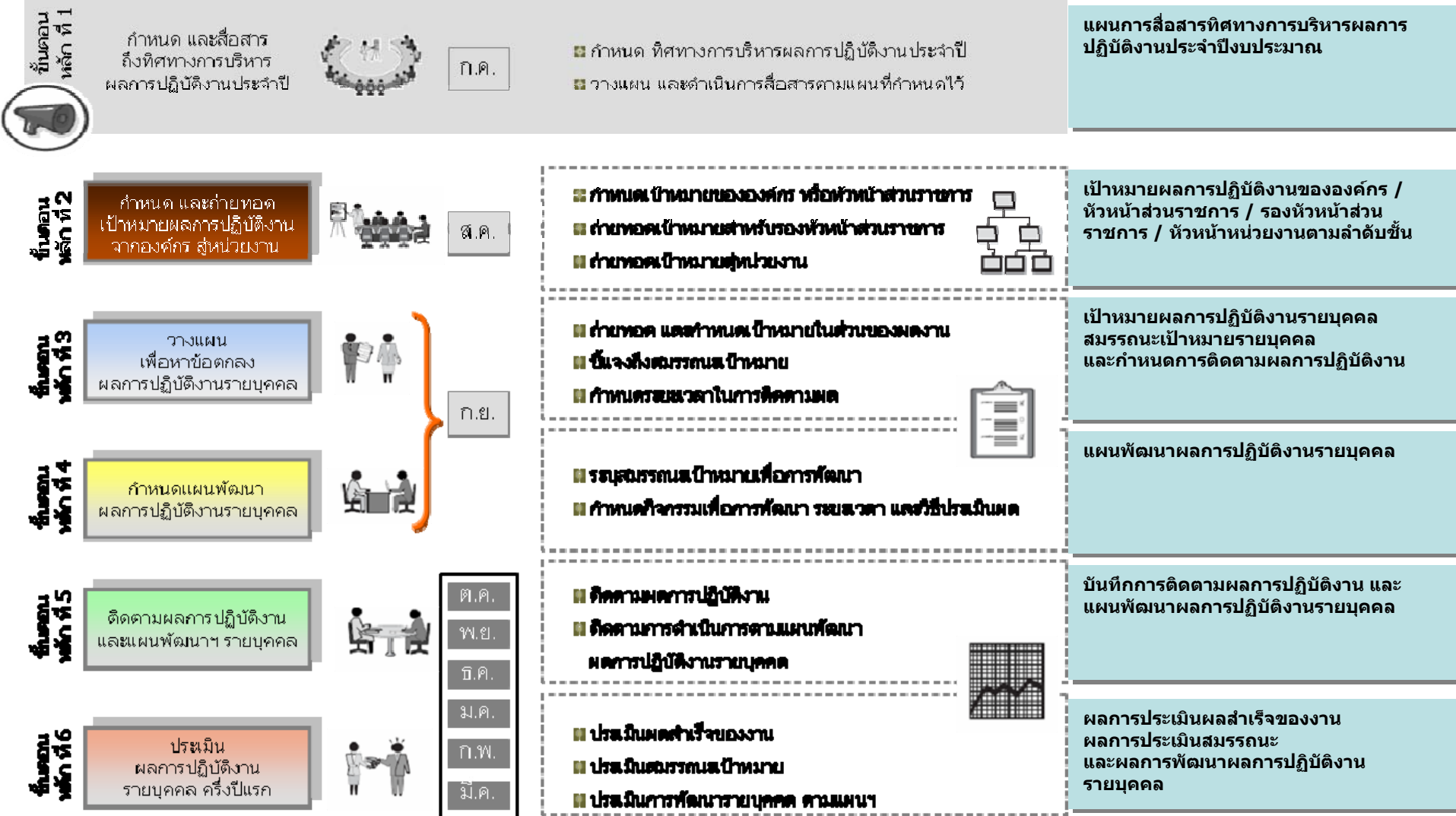
ตัวอย่าง

ขั้นตอน	เดือนที่ปฏิบัติ	กิจกรรม	ผลผลิต รูปธรรม
	 	  	 
		  	 
		 	
	  	  	

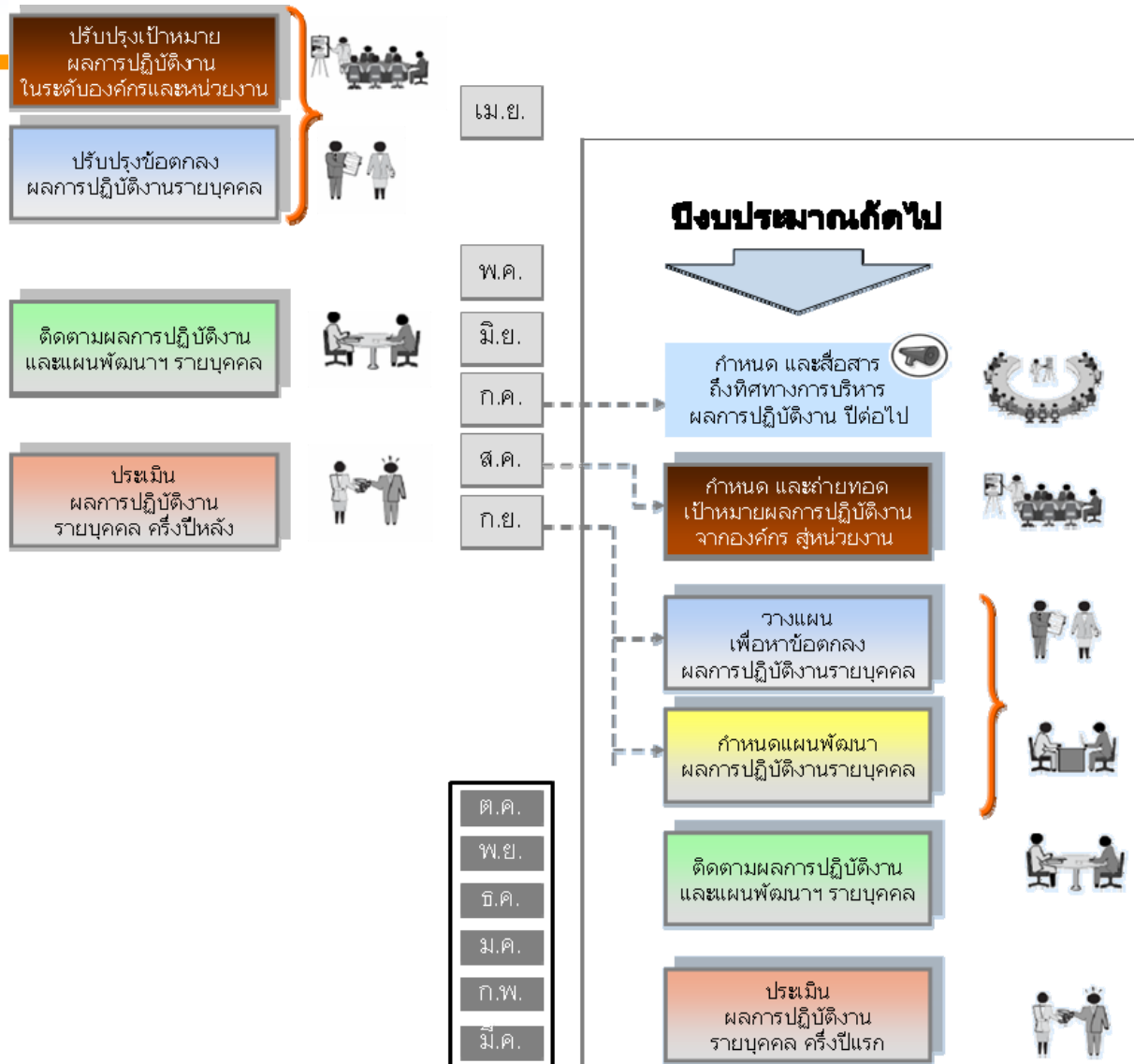


ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำหรับข้าราชการพลเรือน ตามรอบการประเมินราย 6 เดือน



ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในรอบการประเมินที่ 2 และในปีงบประมาณต่อเนื่อง



บทบาทต่างๆ ในกระบวนการ PM

บทบาทที่สำคัญ

ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
- ผู้ใต้บังคับบัญชา
- นักทรัพยากรบุคคล
- นักเทคโนโลยีสารสนเทศ



แต่ละบทบาทต้องทำอะไรบ้าง? เพื่อขับเคลื่อนให้
กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

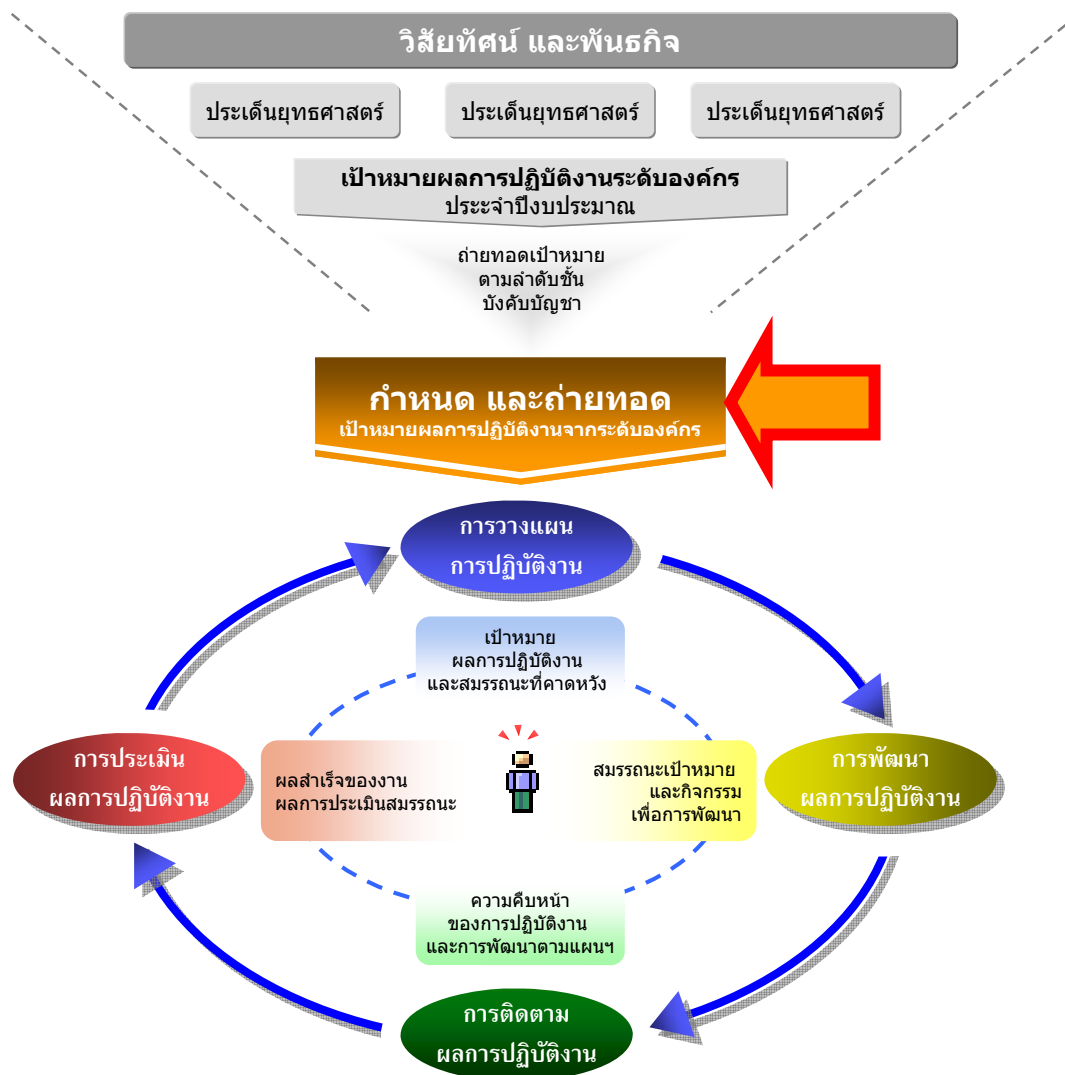


สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
Office of the Civil Service Commission (OCSC)

โมเดลที่ 2

การกำหนด และถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน
(*Performance Cascading*)

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process)





การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Cascading)

การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

(Performance Cascading)

คือการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ลำดับชั้นการบังคับบัญชาถัดลง ไป ให้เป็นเหตุแห่งความสำเร็จ ของผู้บังคับบัญชา ลดหลั่นลงไป ตามลำดับชั้น

กำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ในระดับ
องค์กร

ระบุ เป้าประสงค์ หรือ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key
Success Factors)
ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์



ระบุ ตัวชี้วัด และตัวเลขเป้าหมาย ที่สอดคล้องกับ
เป้าประสงค์
หรือ ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร



ระบุ ร่องหัวหน้าส่วนราชการ หรือจังหวัด ที่
รับผิดชอบเป้าประสงค์
และตัวชี้วัด แต่ละข้อขององค์กร



ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน
ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

ต้องรวมทุกแผนยุทธศาสตร์ให้เป็น Scorecard ระดับองค์กรเพียงใบเดียวก่อน

เป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

เลือกเฉพาะที่จะ
ดำเนินการ
ในปีงบประมาณนั้นๆ

แผนปฏิบัติ
ราชการ 4 ปี

เพิ่มเติมจากคำ
รับรอง
การปฏิบัติราชการ

คำรับรองการ
ปฏิบัติราชการ

เพิ่มเติม
เพื่อตอบสนอง
สถานการณ์
ที่เปลี่ยนแปลง

ช่วงถ่ายทอดฯ คือ ถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในบรรดาผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเป็นเหตุแห่งความสำเร็จของเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

เป้าหมายในด้านอื่นๆ หมายถึงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ ซึ่งไม่ได้เป็นเหตุโดยตรงของเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร แต่มาจากภารกิจและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน และตำแหน่งที่รับผิดชอบ รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

สมรรถนะที่คาดหวัง

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

(สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร)

ผลสัมฤทธิ์หลัก-KRA
ตัวชี้วัด-KPI
ค่าเป้าหมาย

เป้าหมายในด้านอื่นๆ

(สอดคล้องกับงานตามภารกิจ และตำแหน่งหรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ)

ผลสัมฤทธิ์หลัก- KRA
ตัวชี้วัด- KPI
ค่าเป้าหมาย

ชื่อสมรรถนะ
ระดับที่กำหนด

ภาพรวมการถ่ายทอดผลการปฏิบัติงาน จากระดับองค์กร สู่ระดับบุคคล

ระดับองค์กร

เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

ระดับหน่วยงาน

ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน
ที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์
และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

ผลสัมฤทธิ์ตามบทบาท
หน้าที่และภารกิจในงาน
ประจำของหน่วยงาน

เป้าประสงค์ในระดับหน่วยงาน

ตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน

ระดับบุคคล

ผลสัมฤทธิ์ของบุคคลที่
สนับสนุนต่อเป้าประสงค์
และตัวชี้วัดของ
ผู้บังคับบัญชา

ผลสัมฤทธิ์ตาม
บทบาท หน้าที่
ของตำแหน่งงาน

ผลสัมฤทธิ์ของ
งานที่ได้รับ
มอบหมายเป็น
พิเศษ

เป้าประสงค์ในระดับบุคคล

ตัวชี้วัดในระดับบุคคล

**ขั้นตอนที่ 1: กำหนด และสื่อสารทิศทาง การบริหาร
ผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ**

- กำหนดเป้าหมายขององค์กร (เป้าหมายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนราชการ)

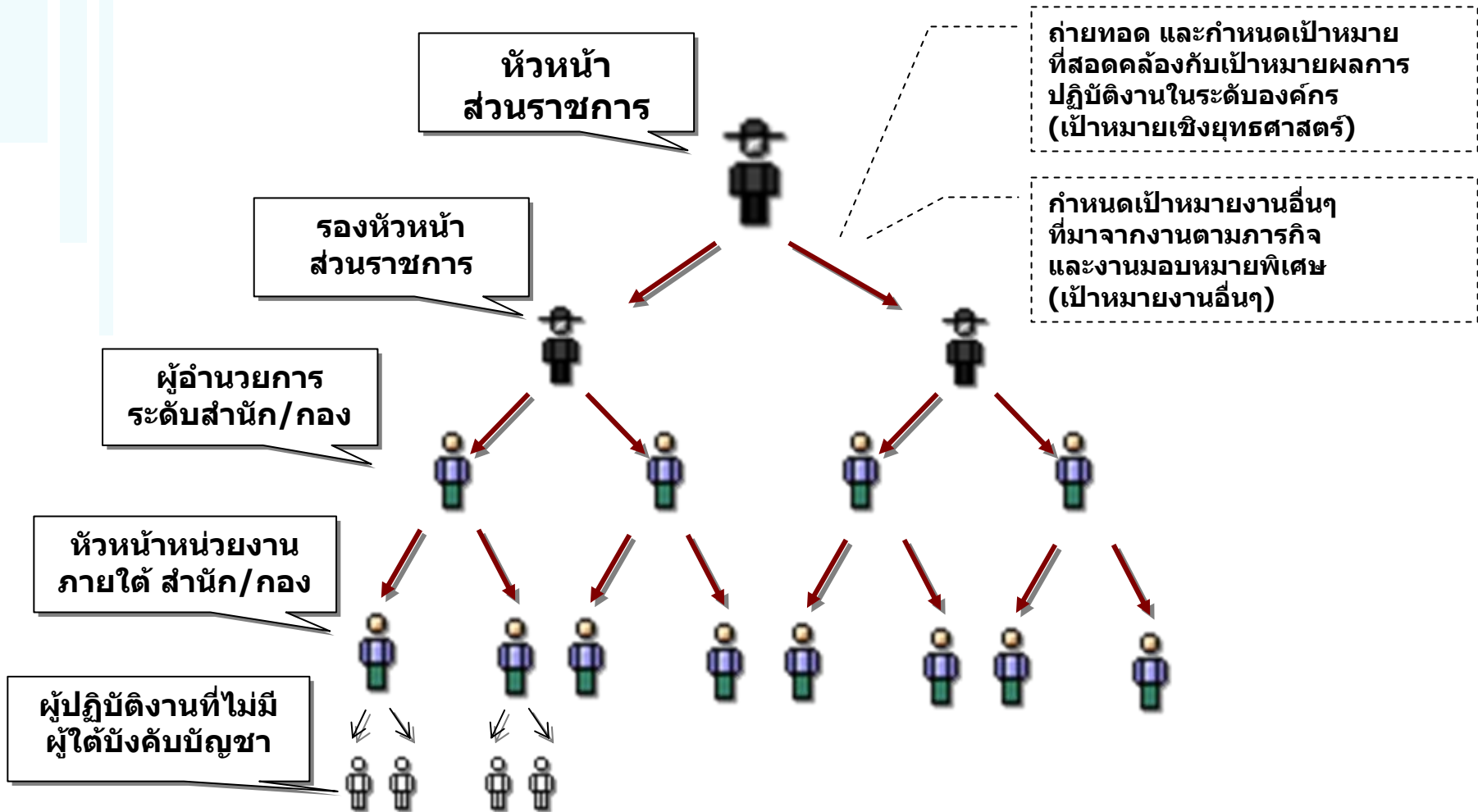
**ขั้นตอนที่ 2: ถ่ายทอดผลการปฏิบัติงานจากระดับ
องค์กร สู่ระดับหน่วยงาน**

- ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนราชการ ลงไปเป็นเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของรองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงาน
- กำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดเพิ่มเติม ตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจของหน่วยงาน รวมทั้งภารกิจที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

**ขั้นตอนที่ 3: ถ่ายทอดผลการปฏิบัติงานจากระดับ
หน่วยงาน สู่ระดับบุคคล**

- ถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน ลงไปเป็นเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- กำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดเพิ่มเติม ตามหน้าที่และภารกิจของตำแหน่งงาน รวมทั้งภารกิจที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

การถ่ายทอด เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน





ตัวชี้วัด ต่างจาก ค่าเป้าหมาย

KPI

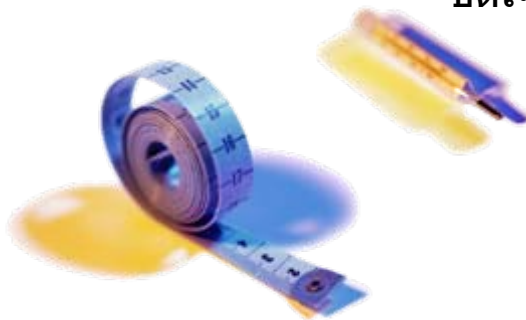
การกำหนด “ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators KPIs)”

ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นดัชนีหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถแยกแยะความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้ เพราะฉะนั้น ตัวชี้วัดต้องใช้คำขึ้นต้นเป็นหน่วยวัดเสมอ เช่น ร้อยละ จำนวน ระดับ เป็นต้น

TARGET

การกำหนดค่าเป้าหมาย (Targets)

ค่าเป้าหมาย ในที่นี้ หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณ ที่ทำให้แยกแยะได้ว่า การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน





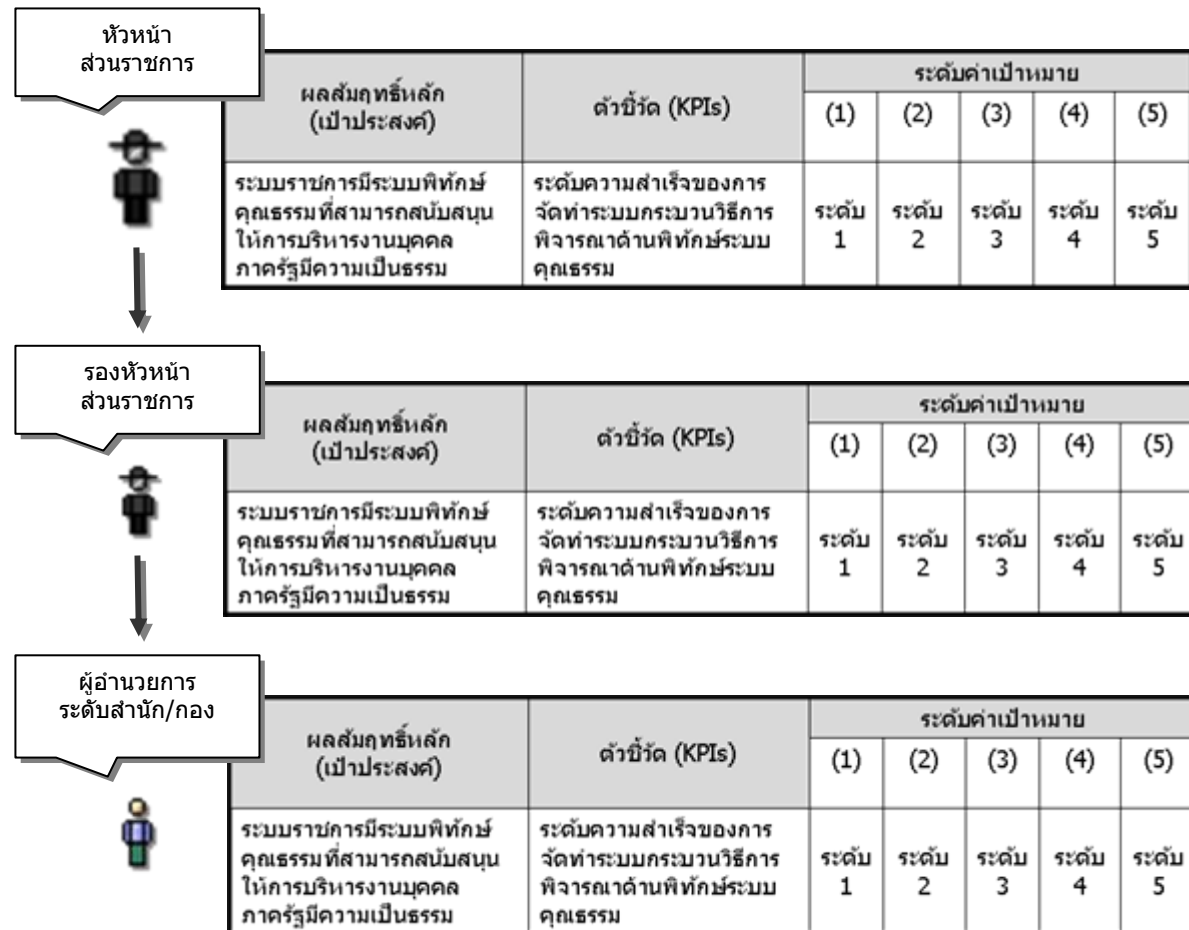
ต้องใช้ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ มาตั้งแต่ Scorecard ขององค์กร

ตัวชี้วัด ผลการ ปฏิบัติงาน KPIs	ระดับค่าเป้าหมาย				
	(1) ต้อง ปรับปรุง	(2) ต่ำกว่า ที่ คาดหวัง	(3) บรรลุ ตามที่ คาดหวัง	(4) เกินกว่า ที่ คาดหวัง	(5) ดีเด่น
ร้อยละของ ความพึง พอใจของ ประชาชนฯ	65	70	75	80	85

หลักการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

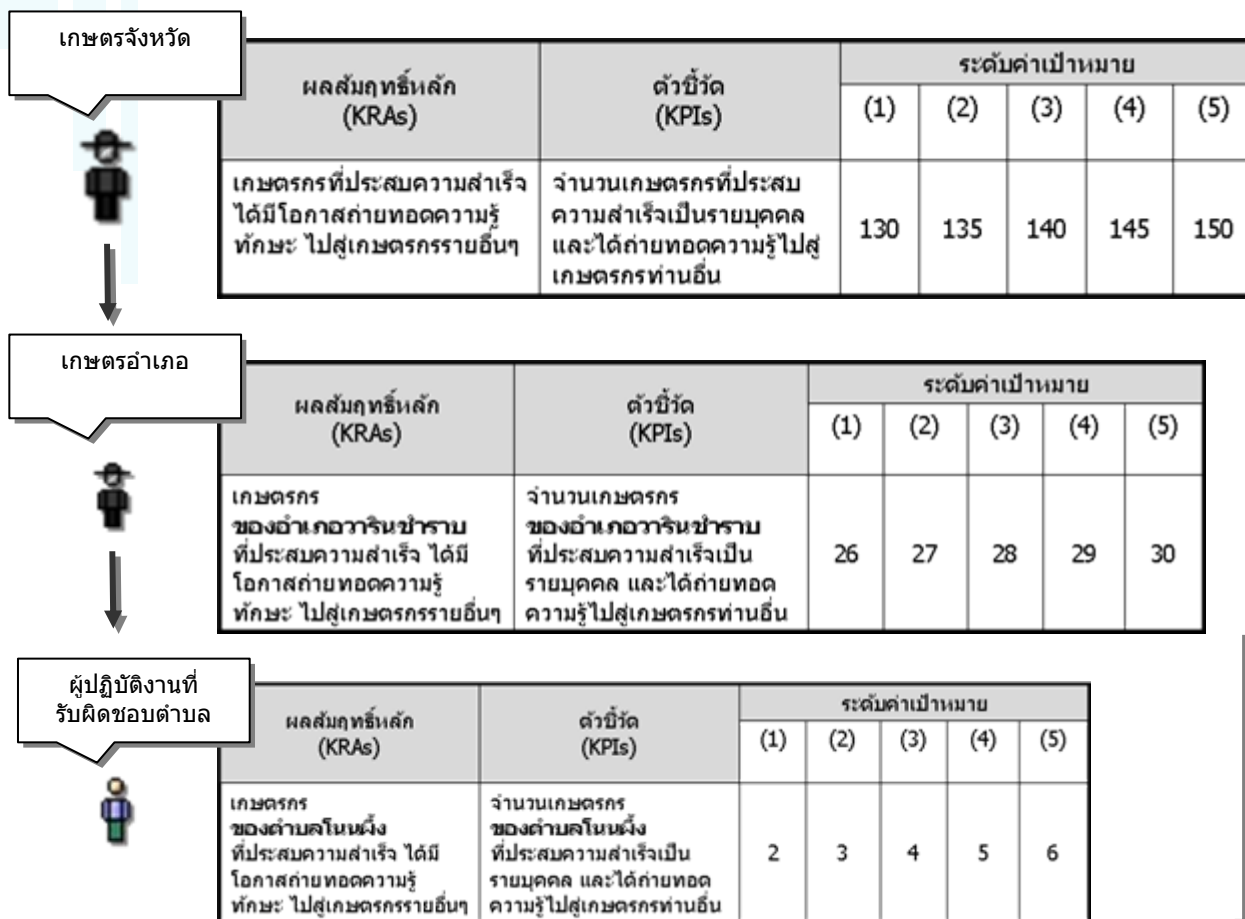
I. การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานลงมาโดยตรง

- มอบหมายความรับผิดชอบทั้ง ตัวชี้วัด (KPIs) และ ค่าเป้าหมาย ในแต่ละข้อจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด
- มักใช้ในกรณีที่เป็นการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง



หลักการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

2. การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน โดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย



- ยังใช้ตัวชี้วัดเดิมเป็นหลัก แต่อาจกำหนดระดับพื้นที่หรือขอบเขตความรับผิดชอบ และมีการกำหนดตัวเลขเป้าหมายที่ลดลงตามส่วน
- มักใช้ในกรณีการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ หรือการแบ่งการปฏิบัติงานตามกลุ่มเป้าหมาย

ค่าตัวเลขเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ในระดับเดียวกันรวมแล้ว เท่ากับหรือมากกว่า ค่าตัวเลขเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

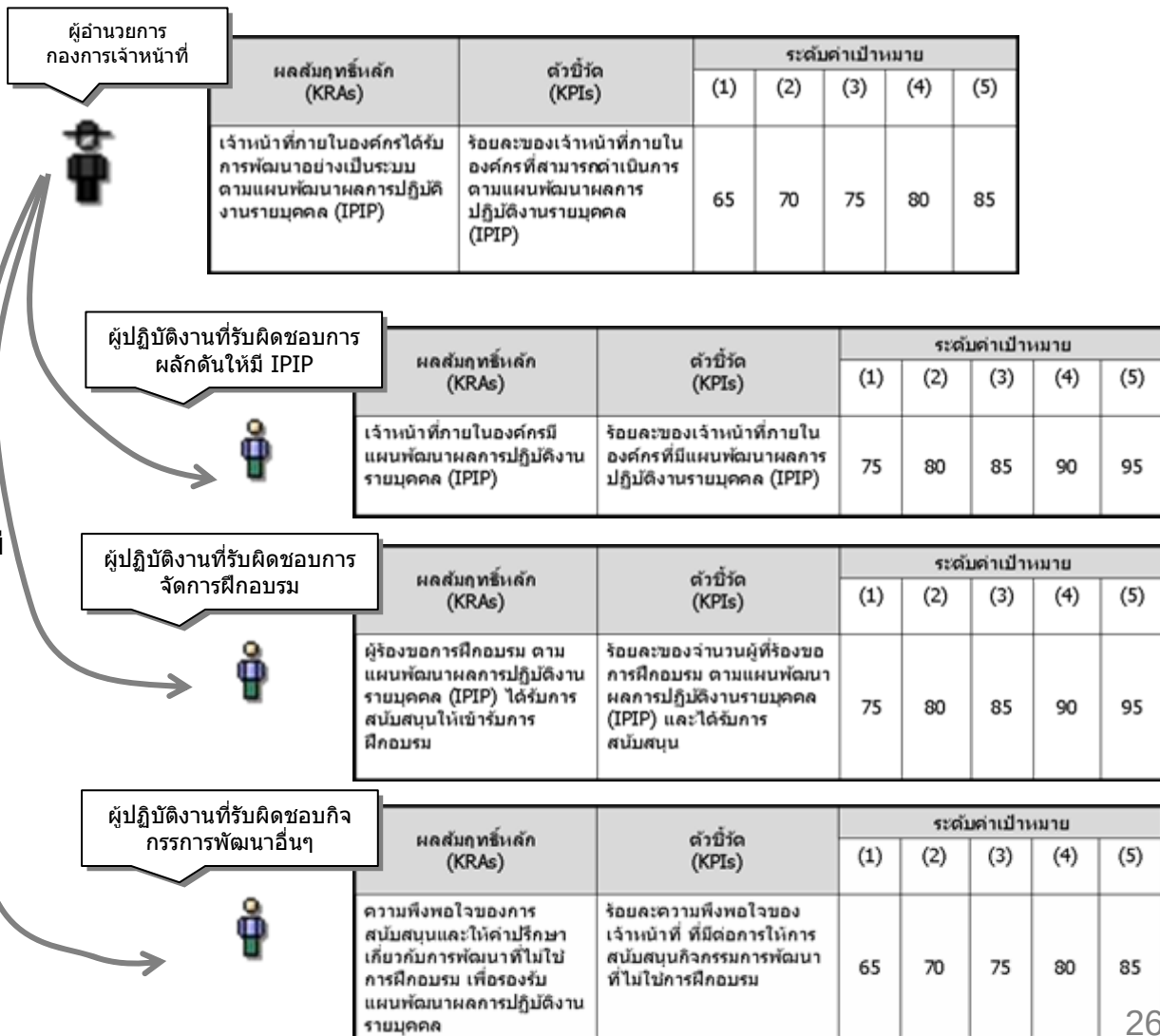


หลักการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

3. การถ่ายทอด

เป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน

- มอบหมายงานเพียงบางด้าน หรือบางส่วนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- จำเป็นต้องกำหนด ผลสัมฤทธิ์หลัก และตัวชี้วัดที่ต้องการจากผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่
- มักใช้ในกรณีที่ เป้าหมายผลการปฏิบัติงานของคนที่ต้องการถ่ายทอดประกอบขึ้นด้วย เป้าหมายการปฏิบัติงานย่อยหลายประการ และต้องการมอบหมายเป้าหมายผลการปฏิบัติงานย่อยในแต่ละส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรับผิดชอบ
- จำเป็นต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่จะส่งผลต่อเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนก่อน





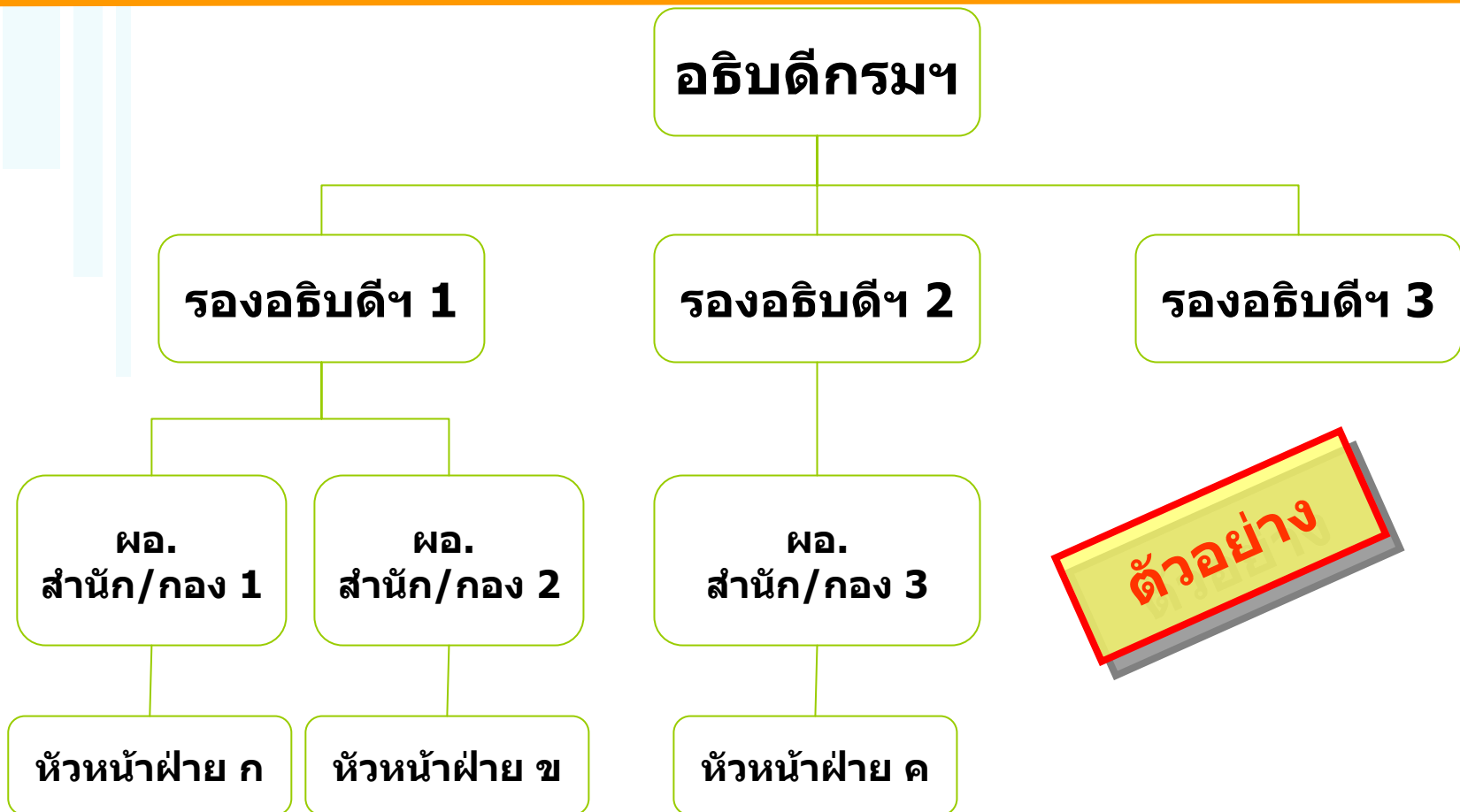
คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2550

(ดัดแปลงเพื่อใช้เป็นตัวอย่างในการฝึกอบรมนี้เท่านั้น)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ที่มา	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด KPIs	ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) ปีงบประมาณที่ผ่านมา	เกณฑ์การให้คะแนน					ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ									
xxx	xxx	1. xxx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
xxxx	xxxx	2. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
มิติที่ 2 คุณภาพการให้บริการ									
คุณภาพการให้บริการ	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3.ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	78.28	65	70	75	80	85	xxx
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ									
ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน	การประหยัดพลังงานเป็นไปตามเป้าหมาย	4. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ	N/A	1	2	3	4	5	กองคลัง
มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร									
การจัดการทุนด้านมนุษย์	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	5. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	N/A	1	2	3	4	5	กองการเจ้าหน้าที่

ตัวอย่าง

โครงสร้างองค์กร (สมมติ)





ตัวอย่าง

แบบบันทึกเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของรองหัวหน้าส่วนราชการ

(ที่ถ่ายทอดลงมาจากเป้าหมายฯ ของหัวหน้าส่วนราชการ)

ชื่อ-สกุล _____		ตำแหน่ง _____ รองอธิบดี 1						
ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร								
- xxxx		- คุณภาพการให้บริการ		- ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน		- การจัดการทุนด้านมนุษย์		
เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์		คำอธิบายประกอบ	ตัวชี้วัด (ระดับองค์กร) KPIs	ค่าเป้าหมาย				
เป้าหมายลำดับที่	เป้าประสงค์			1	2	3	4	5
1	xxx	xx	2. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
2	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	-	3. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	65	70	75	80	85
3	การประหยัดพลังงานเป็นไปตามเป้าหมาย	-	4. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ	1	2	3	4	5
เป้าหมายงานอื่น ๆ		คำอธิบายประกอบ	ตัวชี้วัด KPIs	ค่าเป้าหมาย				
				1	2	3	4	5





กิจกรรมกลุ่ม

ทำความเข้าใจกับ

“การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์”

- แบ่งกลุ่มย่อย 11 กลุ่มๆ ละ 10 ท่าน
- รับอุปกรณ์กิจกรรมจากวิทยากร
- ใช้ตัวอย่างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในการถ่ายทอดผลการปฏิบัติงานจากระดับองค์กร มายังระดับผู้บังคับบัญชาแต่ละคน
- สรุปผลการเรียนรู้จากกิจกรรม

หัวหน้าฝ่าย ก	หัวหน้าฝ่าย ก
---------------	---------------

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

ส่วนที่ 1 - ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับรายการบัญชีมีสาระ									
66 - กอง		จำนวน ผู้บริหารงาน ส่วนที่สอง 2		รายการที่ดำเนินการแก้ไข					
หน่วยงาน		หน่วยงานสังกัด		รายละเอียด					
ส่วนที่ 2 - เป้าหมายของโครงการ									
รหัสโครงการ KRAS		รหัส KPA		☐ 1 1. ความรู้		☐ 2 2. ทักษะ		☐ 3 3. เจตคติ	
				☐ 4 4. ความรู้		☐ 5 5. ทักษะ		☐ 6 6. เจตคติ	
				☐ 7 7. ความรู้		☐ 8 8. ทักษะ		☐ 9 9. เจตคติ	
				☐ 10 10. ความรู้		☐ 11 11. ทักษะ		☐ 12 12. เจตคติ	
เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการปฏิรูปด้านใดด้านหนึ่ง)									
1	1. ความรู้			2. ทักษะ			3. เจตคติ		
2	1. ความรู้			2. ทักษะ			3. เจตคติ		
3	1. ความรู้			2. ทักษะ			3. เจตคติ		
4	1. ความรู้			2. ทักษะ			3. เจตคติ		
เป้าหมายเชิงกลยุทธ์อื่นๆ (เป้าหมายนอกกรอบการปฏิรูปด้านใดด้านหนึ่ง)									
1. ความรู้									
2. ทักษะ									
3. เจตคติ									

ส่วนที่ 1 - ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโครงการผู้ปฏิบัติงาน			
ปี - เดือน		จำนวน ผู้เข้ารับการ สัมผัสที่ ๑	ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการทั้งหมด
ชื่อ โครงการ	หน่วยงานต้นสังกัด	ผู้รับผิดชอบโครงการ นาย/นาง/นางสาว	ระยะเวลาที่ใช้ นาย/นาง/นางสาว
ส่วนที่ 2 - ข้อมูลการดำเนินงาน			
ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ			
ผลสัมฤทธิ์ด้าน KNMS	KNPS	๑. ความรู้ ๒. ทักษะ ๓. เจตคติ ๔. ความรู้ ๕. ทักษะ ๖. เจตคติ ๗. ความรู้ ๘. ทักษะ ๙. เจตคติ ๑๐. ความรู้ ๑๑. ทักษะ ๑๒. เจตคติ	ผลการดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ ตามแผน หรือไม่ ใช่/ไม่ใช่
เป้าหมายที่คาดหวังของโครงการ (เป้าหมายที่คาดหวังคือสิ่งที่ผู้เข้ารับการปฏิบัติงานปฏิบัติได้จริงหลังจบโครงการ)			
๑.		เป้าหมายที่ ๑	เป้าหมายที่ ๒
๒.		เป้าหมายที่ ๓	เป้าหมายที่ ๔
๓.		เป้าหมายที่ ๕	เป้าหมายที่ ๖
๔.		เป้าหมายที่ ๗	เป้าหมายที่ ๘
เป้าหมายที่คาดหวังเพิ่มเติม (เป้าหมายตามความถนัด หรือ ความสนใจของผู้เข้ารับการปฏิบัติงาน)			
๕.			
๖.			

หัวข้อที่ 1 – ข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ปี – ๒๕๖๒		ตำแหน่ง ๑.		๒.	
๓.		๔.		๕.	
หัวข้อที่ 2 – เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน					
ผลสัมฤทธิ์ KRAS	ตัวชี้วัด KPIs	ความสำเร็จ ☐ ๑๐๐% ☐ ๗๕%	(1) ๑.๑ ๑.๒ ๑.๓	(2) ๒.๑ ๒.๒ ๒.๓	(3) ๓.๑ ๓.๒ ๓.๓
เป้าหมายเชิงคุณภาพ เป้าหมายเชิงปริมาณ			(4) ๔.๑ ๔.๒ ๔.๓		(5) ๕.๑ ๕.๒ ๕.๓
๖.			๗.		๘.
๙.			๑๐.		๑๑.
๑๒.			๑๓.		๑๔.
๑๕.			๑๖.		๑๗.
๑๘.			๑๙.		๒๐.
๒๑.			๒๒.		๒๓.
๒๔.			๒๕.		๒๖.
๒๗.			๒๘.		๒๙.
๓๐.			๓๑.		๓๒.
๓๓.			๓๔.		๓๕.
๓๖.			๓๗.		๓๘.
๓๙.			๔๐.		๔๑.
๔๒.			๔๓.		๔๔.
๔๕.			๔๖.		๔๗.
๔๘.			๔๙.		๕๐.
๕๑.			๕๒.		๕๓.
๕๔.			๕๕.		๕๖.
๕๗.			๕๘.		๕๙.
๖๐.			๖๑.		๖๒.
๖๓.			๖๔.		๖๕.
๖๖.			๖๗.		๖๘.
๖๙.			๗๐.		๗๑.
๗๒.			๗๓.		๗๔.
๗๕.			๗๖.		๗๗.
๗๘.			๗๙.		๘๐.
๘๑.			๘๒.		๘๓.
๘๔.			๘๕.		๘๖.
๘๗.			๘๘.		๘๙.
๙๐.			๙๑.		๙๒.
๙๓.			๙๔.		๙๕.
๙๖.			๙๗.		๙๘.
๙๙.			๑๐๐.		๑๐๑.
๑๐๒.			๑๐๓.		๑๐๔.
๑๐๕.			๑๐๖.		๑๐๗.
๑๐๘.			๑๐๙.		๑๑๐.
๑๑๑.			๑๑๒.		๑๑๓.
๑๑๔.			๑๑๕.		๑๑๖.
๑๑๗.			๑๑๘.		๑๑๙.
๑๒๐.			๑๒๑.		๑๒๒.
๑๒๓.			๑๒๔.		๑๒๕.
๑๒๖.			๑๒๗.		๑๒๘.
๑๒๙.			๑๓๐.		๑๓๑.
๑๓๒.			๑๓๓.		๑๓๔.
๑๓๕.			๑๓๖.		๑๓๗.
๑๓๘.			๑๓๙.		๑๔๐.
๑๔๑.			๑๔๒.		๑๔๓.
๑๔๔.			๑๔๕.		๑๔๖.
๑๔๗.			๑๔๘.		๑๔๙.
๑๕๐.			๑๕๑.		๑๕๒.
๑๕๓.			๑๕๔.		๑๕๕.
๑๕๖.			๑๕๗.		๑๕๘.
๑๕๙.			๑๖๐.		๑๖๑.
๑๖๒.			๑๖๓.		๑๖๔.
๑๖๕.			๑๖๖.		๑๖๗.
๑๖๘.			๑๖๙.		๑๗๐.
๑๗๑.			๑๗๒.		๑๗

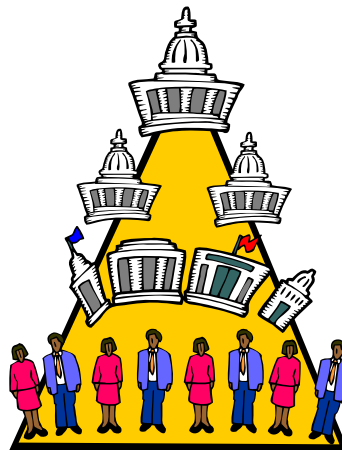
ส่วนที่ 1 - ข้อมูลเกี่ยวกับการทำรายการบัญชีปีภาษี		ปีภาษี ปีสิ้นสุด ณ วันที่		รวมเวลาที่สำนักงานประเมินภาษีได้ปฏิบัติงาน		
ปี - เดือน						
หัวข้อนำฝ่าย ข						
ส่วนที่ 2 - ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน						
แหล่งข้อมูล NRMS	ตัวชี้วัด KPI	ความพึงพอใจ ☐ ดีมาก ☐ ดี ☐ พอใช้ ☐ ไม่ค่อยดี ☐ ไม่ดี	(1) ดี (2) ดีมาก (3) พอใช้ (4) ไม่ค่อยดี (5) ไม่ดี	(1) ดี (2) ดีมาก (3) พอใช้ (4) ไม่ค่อยดี (5) ไม่ดี	สถานะ 1. ยังไม่จบ 2. กำลังดำเนินการ 3. ดำเนินการเสร็จสิ้น	รายการประเมิน 1. การประเมินผล 2. การประเมินผล
เป้าหมายตามจุดประสงค์ที่ 1 (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในประเด็นหลัก)						
ที่	1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)				ปีภาษีที่ 1 2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)	3. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)
ที่	2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)				ปีภาษีที่ 2 2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)	3. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)
ที่	3. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)				ปีภาษีที่ 3 2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)	3. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)
เป้าหมายตามจุดประสงค์ที่ 2 (เป้าหมายตามแผนงานที่ 4 ของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์)						
ที่	4. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)				ปีภาษีที่ 4 2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)	3. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (รายละเอียด)

ส่วนที่ 1 - ข้อมูลเกี่ยวกับรายการบัญชีการเงิน				เลขประจำตัว		หมายเลขโทรศัพท์		
1. ชื่อ				2. เลข		3. เลขประจำตัว		
4. ที่อยู่				5. หมายเลขโทรศัพท์		6. อีเมล		
ส่วนที่ 2 - รายละเอียดรายการบัญชีการเงิน								
รายละเอียดสินค้า GOODS	จำนวน QTY	หน่วยวัดราคา					ส่วนลด ส่วนลด ส่วนลด ส่วนลด	รายการสินค้า รายการสินค้า รายการสินค้า รายการสินค้า
		ราคา ราคา ราคา ราคา	(1) จำนวน จำนวน	(2) ราคา ราคา	(3) จำนวน จำนวน	(4) ราคา ราคา		
1								
2								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 1 และ 2 เป็นรายการสินค้าที่ 1 และ 2								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 3 และ 4 เป็นรายการสินค้าที่ 3 และ 4								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 5 และ 6 เป็นรายการสินค้าที่ 5 และ 6								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 7 และ 8 เป็นรายการสินค้าที่ 7 และ 8								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 9 และ 10 เป็นรายการสินค้าที่ 9 และ 10								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 11 และ 12 เป็นรายการสินค้าที่ 11 และ 12								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 13 และ 14 เป็นรายการสินค้าที่ 13 และ 14								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 15 และ 16 เป็นรายการสินค้าที่ 15 และ 16								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 17 และ 18 เป็นรายการสินค้าที่ 17 และ 18								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 19 และ 20 เป็นรายการสินค้าที่ 19 และ 20								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 21 และ 22 เป็นรายการสินค้าที่ 21 และ 22								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 23 และ 24 เป็นรายการสินค้าที่ 23 และ 24								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 25 และ 26 เป็นรายการสินค้าที่ 25 และ 26								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 27 และ 28 เป็นรายการสินค้าที่ 27 และ 28								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 29 และ 30 เป็นรายการสินค้าที่ 29 และ 30								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 31 และ 32 เป็นรายการสินค้าที่ 31 และ 32								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 33 และ 34 เป็นรายการสินค้าที่ 33 และ 34								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 35 และ 36 เป็นรายการสินค้าที่ 35 และ 36								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 37 และ 38 เป็นรายการสินค้าที่ 37 และ 38								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 39 และ 40 เป็นรายการสินค้าที่ 39 และ 40								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 41 และ 42 เป็นรายการสินค้าที่ 41 และ 42								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 43 และ 44 เป็นรายการสินค้าที่ 43 และ 44								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 45 และ 46 เป็นรายการสินค้าที่ 45 และ 46								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 47 และ 48 เป็นรายการสินค้าที่ 47 และ 48								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 49 และ 50 เป็นรายการสินค้าที่ 49 และ 50								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 51 และ 52 เป็นรายการสินค้าที่ 51 และ 52								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 53 และ 54 เป็นรายการสินค้าที่ 53 และ 54								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 55 และ 56 เป็นรายการสินค้าที่ 55 และ 56								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 57 และ 58 เป็นรายการสินค้าที่ 57 และ 58								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 59 และ 60 เป็นรายการสินค้าที่ 59 และ 60								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 61 และ 62 เป็นรายการสินค้าที่ 61 และ 62								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 63 และ 64 เป็นรายการสินค้าที่ 63 และ 64								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 65 และ 66 เป็นรายการสินค้าที่ 65 และ 66								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 67 และ 68 เป็นรายการสินค้าที่ 67 และ 68								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 69 และ 70 เป็นรายการสินค้าที่ 69 และ 70								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 71 และ 72 เป็นรายการสินค้าที่ 71 และ 72								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 73 และ 74 เป็นรายการสินค้าที่ 73 และ 74								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 75 และ 76 เป็นรายการสินค้าที่ 75 และ 76								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 77 และ 78 เป็นรายการสินค้าที่ 77 และ 78								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 79 และ 80 เป็นรายการสินค้าที่ 79 และ 80								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 81 และ 82 เป็นรายการสินค้าที่ 81 และ 82								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 83 และ 84 เป็นรายการสินค้าที่ 83 และ 84								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 85 และ 86 เป็นรายการสินค้าที่ 85 และ 86								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 87 และ 88 เป็นรายการสินค้าที่ 87 และ 88								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 89 และ 90 เป็นรายการสินค้าที่ 89 และ 90								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 91 และ 92 เป็นรายการสินค้าที่ 91 และ 92								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 93 และ 94 เป็นรายการสินค้าที่ 93 และ 94								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 95 และ 96 เป็นรายการสินค้าที่ 95 และ 96								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 97 และ 98 เป็นรายการสินค้าที่ 97 และ 98								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 99 และ 100 เป็นรายการสินค้าที่ 99 และ 100								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 101 และ 102 เป็นรายการสินค้าที่ 101 และ 102								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 103 และ 104 เป็นรายการสินค้าที่ 103 และ 104								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 105 และ 106 เป็นรายการสินค้าที่ 105 และ 106								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 107 และ 108 เป็นรายการสินค้าที่ 107 และ 108								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 109 และ 110 เป็นรายการสินค้าที่ 109 และ 110								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 111 และ 112 เป็นรายการสินค้าที่ 111 และ 112								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 113 และ 114 เป็นรายการสินค้าที่ 113 และ 114								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 115 และ 116 เป็นรายการสินค้าที่ 115 และ 116								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 117 และ 118 เป็นรายการสินค้าที่ 117 และ 118								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 119 และ 120 เป็นรายการสินค้าที่ 119 และ 120								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 121 และ 122 เป็นรายการสินค้าที่ 121 และ 122								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 123 และ 124 เป็นรายการสินค้าที่ 123 และ 124								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 125 และ 126 เป็นรายการสินค้าที่ 125 และ 126								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 127 และ 128 เป็นรายการสินค้าที่ 127 และ 128								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 129 และ 130 เป็นรายการสินค้าที่ 129 และ 130								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 131 และ 132 เป็นรายการสินค้าที่ 131 และ 132								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 133 และ 134 เป็นรายการสินค้าที่ 133 และ 134								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 135 และ 136 เป็นรายการสินค้าที่ 135 และ 136								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 137 และ 138 เป็นรายการสินค้าที่ 137 และ 138								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 139 และ 140 เป็นรายการสินค้าที่ 139 และ 140								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 141 และ 142 เป็นรายการสินค้าที่ 141 และ 142								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 143 และ 144 เป็นรายการสินค้าที่ 143 และ 144								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 145 และ 146 เป็นรายการสินค้าที่ 145 และ 146								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 147 และ 148 เป็นรายการสินค้าที่ 147 และ 148								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 149 และ 150 เป็นรายการสินค้าที่ 149 และ 150								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 151 และ 152 เป็นรายการสินค้าที่ 151 และ 152								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 153 และ 154 เป็นรายการสินค้าที่ 153 และ 154								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 155 และ 156 เป็นรายการสินค้าที่ 155 และ 156								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 157 และ 158 เป็นรายการสินค้าที่ 157 และ 158								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 159 และ 160 เป็นรายการสินค้าที่ 159 และ 160								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 161 และ 162 เป็นรายการสินค้าที่ 161 และ 162								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 163 และ 164 เป็นรายการสินค้าที่ 163 และ 164								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 165 และ 166 เป็นรายการสินค้าที่ 165 และ 166								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 167 และ 168 เป็นรายการสินค้าที่ 167 และ 168								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 169 และ 170 เป็นรายการสินค้าที่ 169 และ 170								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 171 และ 172 เป็นรายการสินค้าที่ 171 และ 172								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 173 และ 174 เป็นรายการสินค้าที่ 173 และ 174								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 175 และ 176 เป็นรายการสินค้าที่ 175 และ 176								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 177 และ 178 เป็นรายการสินค้าที่ 177 และ 178								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 179 และ 180 เป็นรายการสินค้าที่ 179 และ 180								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 181 และ 182 เป็นรายการสินค้าที่ 181 และ 182								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 183 และ 184 เป็นรายการสินค้าที่ 183 และ 184								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 185 และ 186 เป็นรายการสินค้าที่ 185 และ 186								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 187 และ 188 เป็นรายการสินค้าที่ 187 และ 188								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 189 และ 190 เป็นรายการสินค้าที่ 189 และ 190								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 191 และ 192 เป็นรายการสินค้าที่ 191 และ 192								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 193 และ 194 เป็นรายการสินค้าที่ 193 และ 194								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 195 และ 196 เป็นรายการสินค้าที่ 195 และ 196								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 197 และ 198 เป็นรายการสินค้าที่ 197 และ 198								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 199 และ 200 เป็นรายการสินค้าที่ 199 และ 200								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 201 และ 202 เป็นรายการสินค้าที่ 201 และ 202								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 203 และ 204 เป็นรายการสินค้าที่ 203 และ 204								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 205 และ 206 เป็นรายการสินค้าที่ 205 และ 206								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 207 และ 208 เป็นรายการสินค้าที่ 207 และ 208								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 209 และ 210 เป็นรายการสินค้าที่ 209 และ 210								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 211 และ 212 เป็นรายการสินค้าที่ 211 และ 212								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 213 และ 214 เป็นรายการสินค้าที่ 213 และ 214								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 215 และ 216 เป็นรายการสินค้าที่ 215 และ 216								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 217 และ 218 เป็นรายการสินค้าที่ 217 และ 218								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 219 และ 220 เป็นรายการสินค้าที่ 219 และ 220								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 221 และ 222 เป็นรายการสินค้าที่ 221 และ 222								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 223 และ 224 เป็นรายการสินค้าที่ 223 และ 224								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 225 และ 226 เป็นรายการสินค้าที่ 225 และ 226								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 227 และ 228 เป็นรายการสินค้าที่ 227 และ 228								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 229 และ 230 เป็นรายการสินค้าที่ 229 และ 230								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 231 และ 232 เป็นรายการสินค้าที่ 231 และ 232								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 233 และ 234 เป็นรายการสินค้าที่ 233 และ 234								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 235 และ 236 เป็นรายการสินค้าที่ 235 และ 236								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 237 และ 238 เป็นรายการสินค้าที่ 237 และ 238								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 239 และ 240 เป็นรายการสินค้าที่ 239 และ 240								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 241 และ 242 เป็นรายการสินค้าที่ 241 และ 242								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 243 และ 244 เป็นรายการสินค้าที่ 243 และ 244								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 245 และ 246 เป็นรายการสินค้าที่ 245 และ 246								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 247 และ 248 เป็นรายการสินค้าที่ 247 และ 248								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 249 และ 250 เป็นรายการสินค้าที่ 249 และ 250								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 251 และ 252 เป็นรายการสินค้าที่ 251 และ 252								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 253 และ 254 เป็นรายการสินค้าที่ 253 และ 254								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 255 และ 256 เป็นรายการสินค้าที่ 255 และ 256								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 257 และ 258 เป็นรายการสินค้าที่ 257 และ 258								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 259 และ 260 เป็นรายการสินค้าที่ 259 และ 260								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 261 และ 262 เป็นรายการสินค้าที่ 261 และ 262								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 263 และ 264 เป็นรายการสินค้าที่ 263 และ 264								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 265 และ 266 เป็นรายการสินค้าที่ 265 และ 266								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 267 และ 268 เป็นรายการสินค้าที่ 267 และ 268								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 269 และ 270 เป็นรายการสินค้าที่ 269 และ 270								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 271 และ 272 เป็นรายการสินค้าที่ 271 และ 272								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 273 และ 274 เป็นรายการสินค้าที่ 273 และ 274								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 275 และ 276 เป็นรายการสินค้าที่ 275 และ 276								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 277 และ 278 เป็นรายการสินค้าที่ 277 และ 278								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 279 และ 280 เป็นรายการสินค้าที่ 279 และ 280								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 281 และ 282 เป็นรายการสินค้าที่ 281 และ 282								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 283 และ 284 เป็นรายการสินค้าที่ 283 และ 284								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 285 และ 286 เป็นรายการสินค้าที่ 285 และ 286								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 287 และ 288 เป็นรายการสินค้าที่ 287 และ 288								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 289 และ 290 เป็นรายการสินค้าที่ 289 และ 290								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 291 และ 292 เป็นรายการสินค้าที่ 291 และ 292								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 293 และ 294 เป็นรายการสินค้าที่ 293 และ 294								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 295 และ 296 เป็นรายการสินค้าที่ 295 และ 296								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 297 และ 298 เป็นรายการสินค้าที่ 297 และ 298								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 299 และ 300 เป็นรายการสินค้าที่ 299 และ 300								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 301 และ 302 เป็นรายการสินค้าที่ 301 และ 302								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 303 และ 304 เป็นรายการสินค้าที่ 303 และ 304								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 305 และ 306 เป็นรายการสินค้าที่ 305 และ 306								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 307 และ 308 เป็นรายการสินค้าที่ 307 และ 308								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 309 และ 310 เป็นรายการสินค้าที่ 309 และ 310								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 311 และ 312 เป็นรายการสินค้าที่ 311 และ 312								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 313 และ 314 เป็นรายการสินค้าที่ 313 และ 314								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 315 และ 316 เป็นรายการสินค้าที่ 315 และ 316								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 317 และ 318 เป็นรายการสินค้าที่ 317 และ 318								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 319 และ 320 เป็นรายการสินค้าที่ 319 และ 320								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 321 และ 322 เป็นรายการสินค้าที่ 321 และ 322								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 323 และ 324 เป็นรายการสินค้าที่ 323 และ 324								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 325 และ 326 เป็นรายการสินค้าที่ 325 และ 326								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 327 และ 328 เป็นรายการสินค้าที่ 327 และ 328								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 329 และ 330 เป็นรายการสินค้าที่ 329 และ 330								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 331 และ 332 เป็นรายการสินค้าที่ 331 และ 332								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 333 และ 334 เป็นรายการสินค้าที่ 333 และ 334								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 335 และ 336 เป็นรายการสินค้าที่ 335 และ 336								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 337 และ 338 เป็นรายการสินค้าที่ 337 และ 338								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 339 และ 340 เป็นรายการสินค้าที่ 339 และ 340								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 341 และ 342 เป็นรายการสินค้าที่ 341 และ 342								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 343 และ 344 เป็นรายการสินค้าที่ 343 และ 344								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 345 และ 346 เป็นรายการสินค้าที่ 345 และ 346								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 347 และ 348 เป็นรายการสินค้าที่ 347 และ 348								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 349 และ 350 เป็นรายการสินค้าที่ 349 และ 350								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 351 และ 352 เป็นรายการสินค้าที่ 351 และ 352								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 353 และ 354 เป็นรายการสินค้าที่ 353 และ 354								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 355 และ 356 เป็นรายการสินค้าที่ 355 และ 356								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 357 และ 358 เป็นรายการสินค้าที่ 357 และ 358								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 359 และ 360 เป็นรายการสินค้าที่ 359 และ 360								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 361 และ 362 เป็นรายการสินค้าที่ 361 และ 362								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 363 และ 364 เป็นรายการสินค้าที่ 363 และ 364								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 365 และ 366 เป็นรายการสินค้าที่ 365 และ 366								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 367 และ 368 เป็นรายการสินค้าที่ 367 และ 368								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 369 และ 370 เป็นรายการสินค้าที่ 369 และ 370								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 371 และ 372 เป็นรายการสินค้าที่ 371 และ 372								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 373 และ 374 เป็นรายการสินค้าที่ 373 และ 374								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 375 และ 376 เป็นรายการสินค้าที่ 375 และ 376								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 377 และ 378 เป็นรายการสินค้าที่ 377 และ 378								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 379 และ 380 เป็นรายการสินค้าที่ 379 และ 380								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 381 และ 382 เป็นรายการสินค้าที่ 381 และ 382								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 383 และ 384 เป็นรายการสินค้าที่ 383 และ 384								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 385 และ 386 เป็นรายการสินค้าที่ 385 และ 386								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 387 และ 388 เป็นรายการสินค้าที่ 387 และ 388								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 389 และ 390 เป็นรายการสินค้าที่ 389 และ 390								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 391 และ 392 เป็นรายการสินค้าที่ 391 และ 392								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 393 และ 394 เป็นรายการสินค้าที่ 393 และ 394								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 395 และ 396 เป็นรายการสินค้าที่ 395 และ 396								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 397 และ 398 เป็นรายการสินค้าที่ 397 และ 398								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 399 และ 400 เป็นรายการสินค้าที่ 399 และ 400								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 401 และ 402 เป็นรายการสินค้าที่ 401 และ 402								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 403 และ 404 เป็นรายการสินค้าที่ 403 และ 404								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 405 และ 406 เป็นรายการสินค้าที่ 405 และ 406								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 407 และ 408 เป็นรายการสินค้าที่ 407 และ 408								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 409 และ 410 เป็นรายการสินค้าที่ 409 และ 410								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 411 และ 412 เป็นรายการสินค้าที่ 411 และ 412								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 413 และ 414 เป็นรายการสินค้าที่ 413 และ 414								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 415 และ 416 เป็นรายการสินค้าที่ 415 และ 416								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 417 และ 418 เป็นรายการสินค้าที่ 417 และ 418								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 419 และ 420 เป็นรายการสินค้าที่ 419 และ 420								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 421 และ 422 เป็นรายการสินค้าที่ 421 และ 422								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 423 และ 424 เป็นรายการสินค้าที่ 423 และ 424								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 425 และ 426 เป็นรายการสินค้าที่ 425 และ 426								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 427 และ 428 เป็นรายการสินค้าที่ 427 และ 428								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 429 และ 430 เป็นรายการสินค้าที่ 429 และ 430								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 431 และ 432 เป็นรายการสินค้าที่ 431 และ 432								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 433 และ 434 เป็นรายการสินค้าที่ 433 และ 434								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 435 และ 436 เป็นรายการสินค้าที่ 435 และ 436								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 437 และ 438 เป็นรายการสินค้าที่ 437 และ 438								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 439 และ 440 เป็นรายการสินค้าที่ 439 และ 440								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 441 และ 442 เป็นรายการสินค้าที่ 441 และ 442								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 443 และ 444 เป็นรายการสินค้าที่ 443 และ 444								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 445 และ 446 เป็นรายการสินค้าที่ 445 และ 446								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 447 และ 448 เป็นรายการสินค้าที่ 447 และ 448								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 449 และ 450 เป็นรายการสินค้าที่ 449 และ 450								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 451 และ 452 เป็นรายการสินค้าที่ 451 และ 452								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 453 และ 454 เป็นรายการสินค้าที่ 453 และ 454								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 455 และ 456 เป็นรายการสินค้าที่ 455 และ 456								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 457 และ 458 เป็นรายการสินค้าที่ 457 และ 458								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 459 และ 460 เป็นรายการสินค้าที่ 459 และ 460								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 461 และ 462 เป็นรายการสินค้าที่ 461 และ 462								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 463 และ 464 เป็นรายการสินค้าที่ 463 และ 464								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 465 และ 466 เป็นรายการสินค้าที่ 465 และ 466								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 467 และ 468 เป็นรายการสินค้าที่ 467 และ 468								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 469 และ 470 เป็นรายการสินค้าที่ 469 และ 470								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 471 และ 472 เป็นรายการสินค้าที่ 471 และ 472								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 473 และ 474 เป็นรายการสินค้าที่ 473 และ 474								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 475 และ 476 เป็นรายการสินค้าที่ 475 และ 476								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 477 และ 478 เป็นรายการสินค้าที่ 477 และ 478								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 479 และ 480 เป็นรายการสินค้าที่ 479 และ 480								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 481 และ 482 เป็นรายการสินค้าที่ 481 และ 482								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 483 และ 484 เป็นรายการสินค้าที่ 483 และ 484								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 485 และ 486 เป็นรายการสินค้าที่ 485 และ 486								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 487 และ 488 เป็นรายการสินค้าที่ 487 และ 488								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 489 และ 490 เป็นรายการสินค้าที่ 489 และ 490								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 491 และ 492 เป็นรายการสินค้าที่ 491 และ 492								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 493 และ 494 เป็นรายการสินค้าที่ 493 และ 494								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 495 และ 496 เป็นรายการสินค้าที่ 495 และ 496								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 497 และ 498 เป็นรายการสินค้าที่ 497 และ 498								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 499 และ 500 เป็นรายการสินค้าที่ 499 และ 500								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 501 และ 502 เป็นรายการสินค้าที่ 501 และ 502								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 503 และ 504 เป็นรายการสินค้าที่ 503 และ 504								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 505 และ 506 เป็นรายการสินค้าที่ 505 และ 506								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 507 และ 508 เป็นรายการสินค้าที่ 507 และ 508								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 509 และ 510 เป็นรายการสินค้าที่ 509 และ 510								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 511 และ 512 เป็นรายการสินค้าที่ 511 และ 512								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 513 และ 514 เป็นรายการสินค้าที่ 513 และ 514								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 515 และ 516 เป็นรายการสินค้าที่ 515 และ 516								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 517 และ 518 เป็นรายการสินค้าที่ 517 และ 518								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 519 และ 520 เป็นรายการสินค้าที่ 519 และ 520								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 521 และ 522 เป็นรายการสินค้าที่ 521 และ 522								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 523 และ 524 เป็นรายการสินค้าที่ 523 และ 524								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 525 และ 526 เป็นรายการสินค้าที่ 525 และ 526								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 527 และ 528 เป็นรายการสินค้าที่ 527 และ 528								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 529 และ 530 เป็นรายการสินค้าที่ 529 และ 530								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 531 และ 532 เป็นรายการสินค้าที่ 531 และ 532								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 533 และ 534 เป็นรายการสินค้าที่ 533 และ 534								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 535 และ 536 เป็นรายการสินค้าที่ 535 และ 536								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 537 และ 538 เป็นรายการสินค้าที่ 537 และ 538								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 539 และ 540 เป็นรายการสินค้าที่ 539 และ 540								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 541 และ 542 เป็นรายการสินค้าที่ 541 และ 542								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 543 และ 544 เป็นรายการสินค้าที่ 543 และ 544								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 545 และ 546 เป็นรายการสินค้าที่ 545 และ 546								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 547 และ 548 เป็นรายการสินค้าที่ 547 และ 548								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 549 และ 550 เป็นรายการสินค้าที่ 549 และ 550								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 551 และ 552 เป็นรายการสินค้าที่ 551 และ 552								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 553 และ 554 เป็นรายการสินค้าที่ 553 และ 554								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 555 และ 556 เป็นรายการสินค้าที่ 555 และ 556								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 557 และ 558 เป็นรายการสินค้าที่ 557 และ 558								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 559 และ 560 เป็นรายการสินค้าที่ 559 และ 560								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 561 และ 562 เป็นรายการสินค้าที่ 561 และ 562								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 563 และ 564 เป็นรายการสินค้าที่ 563 และ 564								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 565 และ 566 เป็นรายการสินค้าที่ 565 และ 566								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 567 และ 568 เป็นรายการสินค้าที่ 567 และ 568								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 569 และ 570 เป็นรายการสินค้าที่ 569 และ 570								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 571 และ 572 เป็นรายการสินค้าที่ 571 และ 572								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 573 และ 574 เป็นรายการสินค้าที่ 573 และ 574								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 575 และ 576 เป็นรายการสินค้าที่ 575 และ 576								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 577 และ 578 เป็นรายการสินค้าที่ 577 และ 578								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 579 และ 580 เป็นรายการสินค้าที่ 579 และ 580								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 581 และ 582 เป็นรายการสินค้าที่ 581 และ 582								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 583 และ 584 เป็นรายการสินค้าที่ 583 และ 584								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 585 และ 586 เป็นรายการสินค้าที่ 585 และ 586								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 587 และ 588 เป็นรายการสินค้าที่ 587 และ 588								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 589 และ 590 เป็นรายการสินค้าที่ 589 และ 590								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 591 และ 592 เป็นรายการสินค้าที่ 591 และ 592								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 593 และ 594 เป็นรายการสินค้าที่ 593 และ 594								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 595 และ 596 เป็นรายการสินค้าที่ 595 และ 596								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 597 และ 598 เป็นรายการสินค้าที่ 597 และ 598								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 599 และ 600 เป็นรายการสินค้าที่ 599 และ 600								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 601 และ 602 เป็นรายการสินค้าที่ 601 และ 602								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 603 และ 604 เป็นรายการสินค้าที่ 603 และ 604								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 605 และ 606 เป็นรายการสินค้าที่ 605 และ 606								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 607 และ 608 เป็นรายการสินค้าที่ 607 และ 608								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 609 และ 610 เป็นรายการสินค้าที่ 609 และ 610								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 611 และ 612 เป็นรายการสินค้าที่ 611 และ 612								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 613 และ 614 เป็นรายการสินค้าที่ 613 และ 614								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 615 และ 616 เป็นรายการสินค้าที่ 615 และ 616								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 617 และ 618 เป็นรายการสินค้าที่ 617 และ 618								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 619 และ 620 เป็นรายการสินค้าที่ 619 และ 620								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 621 และ 622 เป็นรายการสินค้าที่ 621 และ 622								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 623 และ 624 เป็นรายการสินค้าที่ 623 และ 624								
หมายเหตุ: รายการสินค้าที่ 625 และ 626 เป็นรายการสินค้าที่								



คำถามจับประเด็น

- การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจากระดับองค์กร ถึงระดับหัวหน้าหน่วยงานแต่ละคน ทำไปเพื่ออะไร?
- การที่จะทำให้การถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานสำเร็จ มีปัจจัยแห่งความสำเร็จอะไรบ้าง?



Alignment

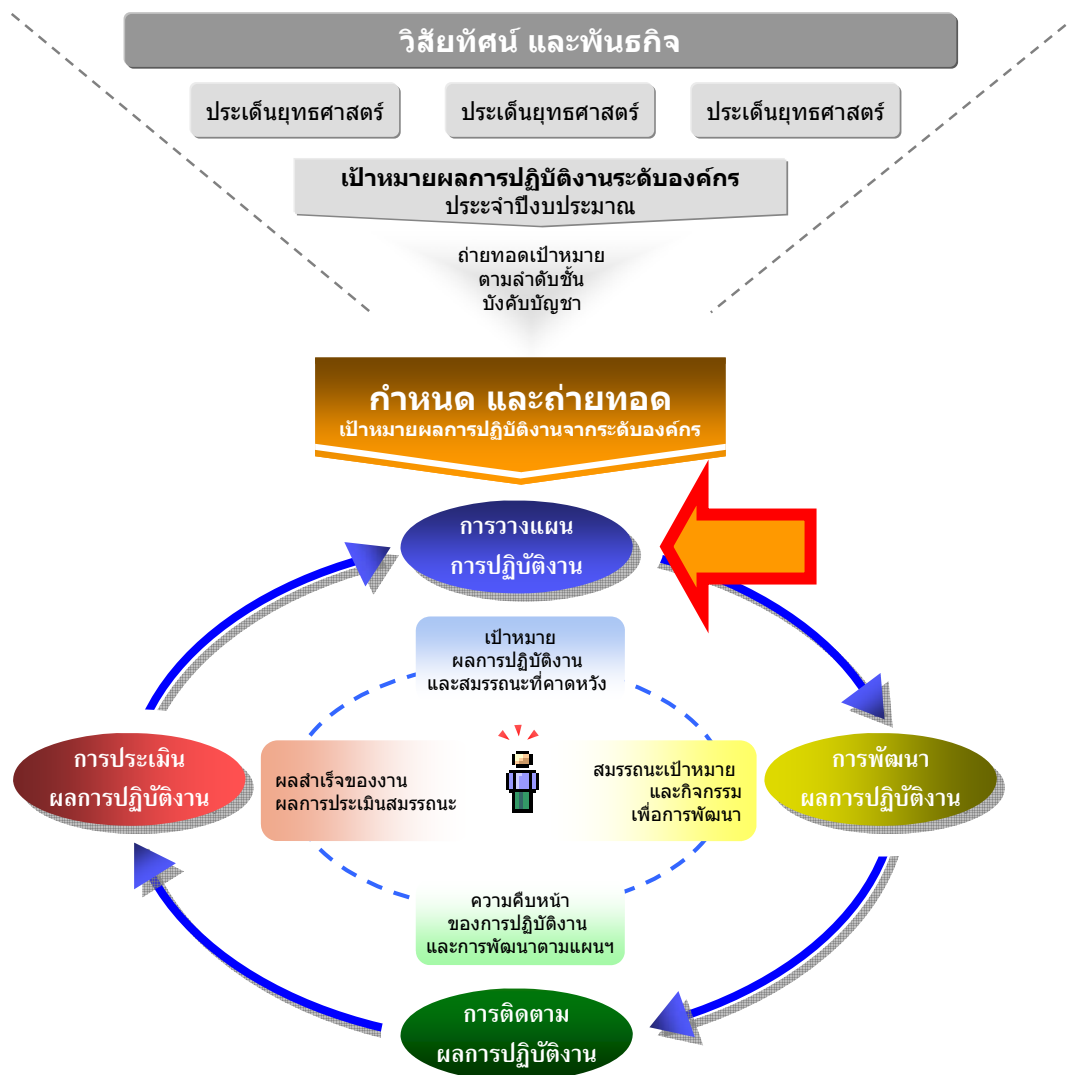


สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
Office of the Civil Service Commission (OCSC)

โมเดลที่ 3

การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน
(*Performance Planning*)

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process)



เป็นการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ตามเนื้องานภารกิจ และงานมอบหมายพิเศษ

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเป็นเหตุแห่งความสำเร็จของเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

เป้าหมายในด้านอื่นๆ หมายถึงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ ซึ่งไม่ได้เป็นเหตุโดยตรงของเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร แต่มาจากภารกิจและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน และตำแหน่งที่รับผิดชอบ รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

(สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร)

ผลสัมฤทธิ์หลัก-KRA
ตัวชี้วัด-KPI
ค่าเป้าหมาย

เป้าหมายในด้านอื่นๆ

(สอดคล้องกับงานตามภารกิจ และตำแหน่งหรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ)

ผลสัมฤทธิ์หลัก- KRA
ตัวชี้วัด- KPI
ค่าเป้าหมาย

สมรรถนะที่คาดหวัง

ชื่อสมรรถนะ
ระดับที่กำหนด



เราต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์หลักของงานก่อน

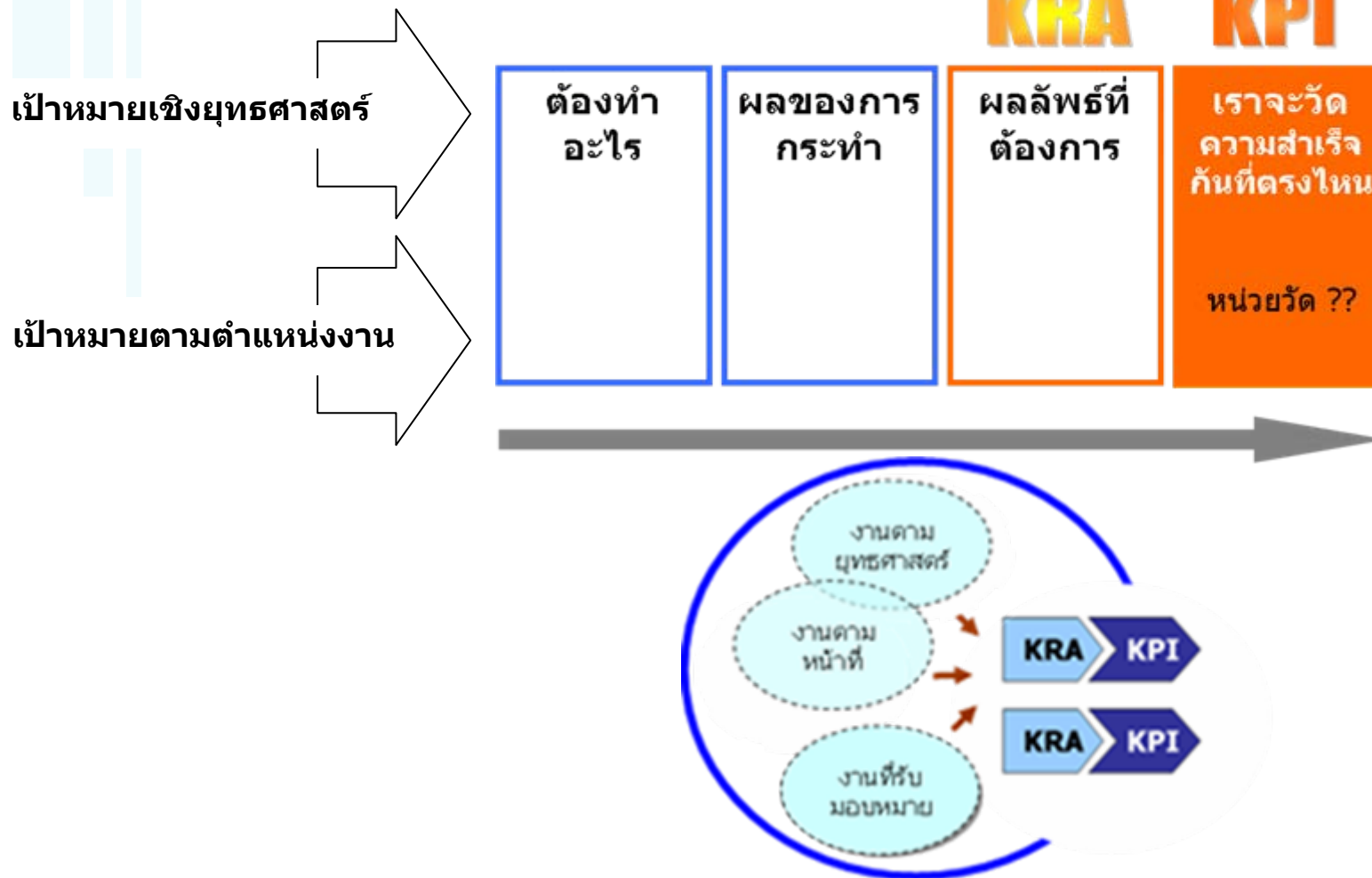
KRA

การกำหนด “ผลสัมฤทธิ์หลัก” (Key Result Areas)

คือ ผลที่ได้ตามมาจากผลผลิต หรือ
ผลลัพธ์ของการปฏิบัติกิจกรรมงาน
ผลสัมฤทธิ์ต้องมีมูลค่า หรือ คุณค่า ต่อ
องค์กรเท่านั้น

Outcome of Value

การวิเคราะห์หาผลสัมฤทธิ์หลัก





แบบช่วยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์หลัก และตัวชี้วัด

แบบช่วยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์หลัก และตัวชี้วัด

ตำแหน่ง: _____

1 อะไรเป็นกิจกรรมหลัก ที่ใช้ในการทำงาน ?	2 อะไร เป็นผลลัพธ์จากการทำกิจกรรมนั้น ๆ จากกิจกรรม แต่ละกิจกรรม?	3 อะไรคือผลสัมฤทธิ์หลัก? KRA	4 จะวัดผลสัมฤทธิ์หลักได้อย่างไร? จะวัดความสำเร็จได้อย่างไร? KPI
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

ตัวอย่าง การวิเคราะห์หาผลสัมฤทธิ์หลัก



อะไรเป็นกิจกรรมหลัก ที่ใช้ในการ
1 ทำงาน ?

จัดทำแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนที่สอดคล้องกับแผนของจังหวัดและชุมชน
จัดทำแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนโดยชุมชนมีส่วนร่วม
ประเมินการทำงานของกลุ่มฯ
ผลักดันให้กลุ่มฯไปเรียนรู้จากกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ
ส่งเสริมให้เกิดการจัดทำแผนพัฒนา
ตั้งทีมงานดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร
ทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่
จัดทำวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย
วางแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุม เน้นเรื่อง GAP
จัดให้เกิดรายงานการแลกเปลี่ยนทุกเดือน
ส่งเสริมให้เกิดคลังความรู้ในเรื่อง GAP (เรื่องข้าวหอมมะลิ)
ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

อะไร เป็นผลลัพธ์จากการทำกิจกรรม
2 นั้น ๆ จากกิจกรรม แต่ละกิจกรรม?

แผนที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและยุทธศาสตร์ของจังหวัดรวมถึงการตอบสนองนโยบายภาครัฐได้
แผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนที่ชุมชนมีส่วนร่วม
วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้จากวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ
บุคลากรของสำนักงานเกษตรอำเภอมีความรู้ความเข้าใจการจัดการความรู้
เกิดการรวบรวมความรู้ในเรื่อง GAP ยกระดับความรู้บุคลากรในเรื่อง GAP ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
-

อะไรคือผลสัมฤทธิ์หลัก? KRA
3

โครงการวิสาหกิจชุมชนได้รับการสนับสนุนจากจังหวัดและท้องถิ่น
เกิดการขับเคลื่อนแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนที่ชุมชนมีส่วนร่วม
คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนได้รับความรู้เพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับความรู้เพิ่มเติมนำความรู้ไปใช้
ชุมชนหรือวิสาหกิจชุมชนเข้มแข็งที่มีศักยภาพ สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้แก่วิสาหกิจชุมชนอื่นในพื้นที่รับผิดชอบ
วิสาหกิจชุมชน มีความเข้มแข็งเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอาชีพในชุมชน
การเผยแพร่องค์ความรู้เรื่อง GAP (เรื่องข้าวหอมมะลิ) ที่มาจากคลังความรู้
งานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

จะวัดผลสัมฤทธิ์หลักได้อย่างไร?
4 จะวัดความสำเร็จได้อย่างไร? KPI

ร้อยละของโครงการวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50
ร้อยละ ของโครงการวิสาหกิจชุมชนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนสามารถดำเนินการได้จริงเทียบกับโครงการวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดของเกษตรจังหวัด
ร้อยละ ของคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการอบรม (ในส่วนที่กลุ่มยุทธศาสตร์ดำเนินการ)
ร้อยละของ ของคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนที่นำความรู้จากการอบรมไปใช้ (ในส่วนที่กลุ่มยุทธศาสตร์ดำเนินการ)
จำนวน ชุมชนหรือวิสาหกิจชุมชนที่เป็นแหล่งในการเรียนรู้สำหรับวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ
ร้อยละของวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการเลื่อนระดับการจัดชั้นเพื่อยกระดับคุณภาพของกลุ่มเทียบกับวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด
จำนวน อำเภอที่เผยแพร่องค์ความรู้เรื่อง GAP (เรื่องข้าวหอมมะลิ) ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งจากคลังความรู้
ร้อยละ ของงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

ประเภทตัวชี้วัด

- Specification
- ข้อร้องเรียน
- ค่าชม
- ความพึงพอใจของลูกค้า

KPIs : ด้านคุณภาพ (Quality)



KPIs : ด้านปริมาณ (Quantity)



- หน่วย/วัน
- จำนวนโทรศัพท์/ชั่วโมง
- จำนวน Shipment/ไตรมาส
- จำนวนหน่วยที่ผลิต
- ปริมาณการให้บริการ
- จำนวนโครงการที่สำเร็จ
- จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้
- จำนวนโทรศัพท์ที่รับสาย

KRA

KPIs : ด้านกำหนดเวลา (Timeliness)



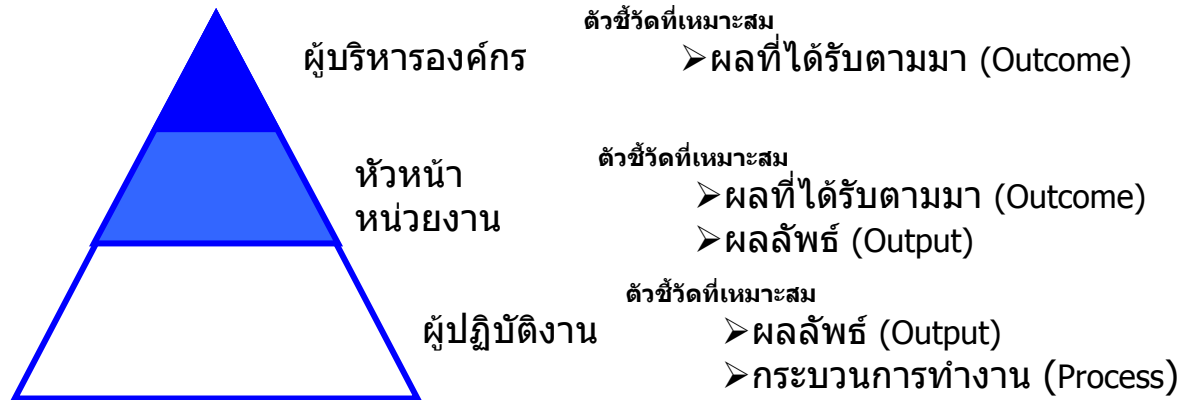
KPIs : ด้านความคุ้มค่าของต้นทุน (Cost-Effectiveness)



- ตารางการทำงานสำเร็จตามแผน
- งานเสร็จตามวันครบกำหนด
- ส่งงานตามกำหนดการ
- งานเสร็จภายใน Cycle time

- จำนวนเงินที่ใช้จ่าย
- จำนวนคำแนะนำที่มีการปฏิบัติตาม
- จำนวนเงินที่ใช้จ่ายเกินงบประมาณที่ตั้งไว้
- ค่าใช้จ่ายนอกเหนืองบประมาณ

ประเภทของตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับ ข้าราชการในแต่ละระดับ



ผลที่ได้รับตามมา
(Outcome)

- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- จำนวนบริษัทเอกชนที่ปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด

ผลผลิต
(Output)

- จำนวนรายงานที่จัดทำแล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด
- ร้อยละของหลักสูตรที่สามารถจัดอบรมตามแผน

กระบวนการทำงาน
(Process)

- จำนวนวันที่ใช้ในการดำเนินการเฉลี่ย
- ร้อยละเอกสารที่จัดส่งได้อย่างถูกต้อง

ข้อพึงระวังในการกำหนดตัวชี้วัด



ความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล



ปริมาณของตัวชี้วัดที่เหมาะสม



ความท้าทาย และการนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน



ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

วิเคราะห์ KRA และ KPI ตามตำแหน่งงานเสร็จแล้ว ก็นำไปกำหนดเป็นเป้าหมายงานด้านอื่นๆ ในแบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 – ข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน		
ชื่อ – สกุล		ตำแหน่ง
หน่วยงาน		ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน
หน่วยงานต้นสังกัด		ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

ส่วนที่ 2 – เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน									
ผลสัมฤทธิ์หลัก KRAS	ตัวชี้วัดผล KPIs	ความสำคัญ ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	ระดับค่าเป้าหมาย					สอดคล้องกับ เป้าหมายของ ผู้บังคับบัญชา หมายเลข	รอบการประเมิน ☐ รอบการประเมินที่ 1 ☐ รอบการประเมินที่ 2
			(1) ต้องปรับปรุง	(2) ต่ำกว่า ที่คาดหวัง	(3) บรรลุ ตามที่ คาดหวัง	(4) เกินกว่า ที่คาดหวัง	(5) ดีเกิน		
เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร)									
เป้าหมายงานด้านอื่นๆ (เป้าหมายงานตามภารกิจ หรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ)									

ใส่ KRA และ KPI ตามตำแหน่งงาน
ลงไปเป็นเป้าหมายฯ ส่วนนี้

หมายเหตุ : สำคัญมากให้ตัวคุณคะแนน = 3 สำคัญปานกลางให้ตัวคุณคะแนน = 2 สำคัญน้อยให้ตัวคุณคะแนน = 1 (สามารถดัดแปลงสัดส่วนการให้คะแนน)



องค์ประกอบ ของเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบ
เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน แต่ละข้อที่กำหนดขึ้น
โดยพิจารณาถึง **องค์ประกอบ 5 ประการ** ของเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน
ดังต่อไปนี้

- ☐ ชัดเจน (Specific)
- ☐ วัดประเมินได้ (Measurable)
- ☐ สอดคล้องต่อเป้าหมายระดับบน (Align with Higher Level Goals)
- ☐ เป็นไปได้และท้าทาย (Realistic But Challenging)
- ☐ ระบุรอบเวลาการประเมิน (Time Bound)

จุดควรระวัง ในแบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 – ข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน		
ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน
หน่วยงาน	หน่วยงานต้นสังกัด	ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

ส่วนที่ 2 – เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน									
ผลสัมฤทธิ์หลัก KRAS	ตัวชี้วัดผล KPIs	ความสำคัญ ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	ระดับค่าเป้าหมาย					สอดคล้องกับ เป้าหมายของ ผู้บังคับบัญชา หมายเลข	รอบการประเมิน ☐ รอบการประเมินที่ 1 ☐ รอบการประเมินที่ 2
			(1) ต้องปรับปรุง	(2) ต่ำกว่า ที่คาดหวัง	(3) บรรลุ ตามที่ คาดหวัง	(4) เกินกว่า ที่คาดหวัง	(5) ดีเกิน		
เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร)									
								Aligned- up to	
เป้าหมายงานด้านอื่นๆ (เป้าหมายงานตามภารกิจหรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ)									

หมายเหตุ : สำคัญมากใช้ตัวคูณคะแนน = 3 สำคัญปานกลางใช้ตัวคูณคะแนน = 2 สำคัญน้อยใช้ตัวคูณคะแนน = 1 (สามารถตัดแปลงสัดส่วนการให้คะแนน)

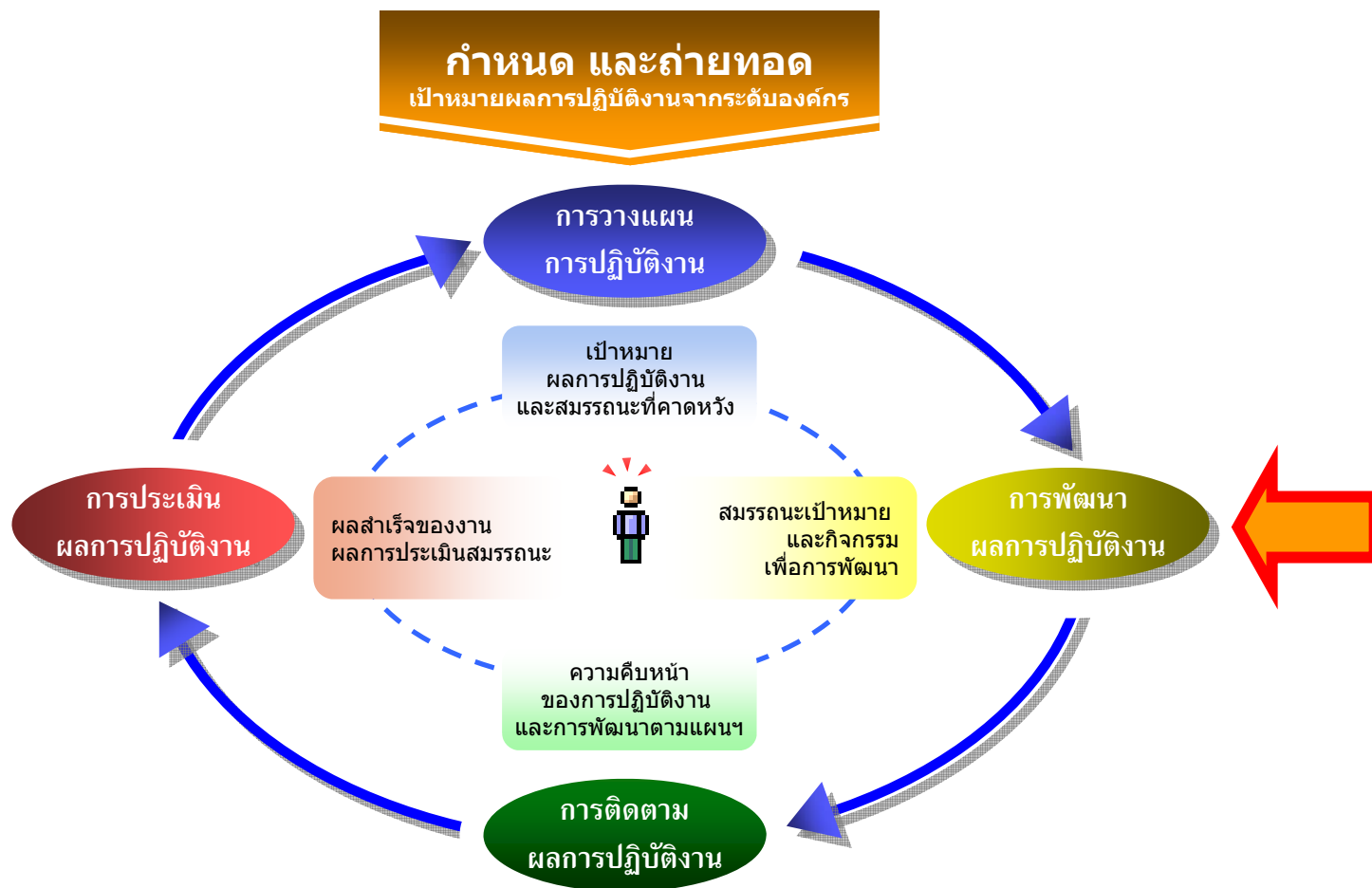


สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
Office of the Civil Service Commission (OCSC)

โมเดลที่ 4

การวางแผนเพื่อกำหนดแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
(*Individual Performance Improvement Plan*)

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process)



Competency คือ อะไร?

“ **หมวดหมู่ของพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรคาดหวัง
อันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด** ”

- ความรู้
- ทักษะ
- ความเชี่ยวชาญ
- ทักษะ
- ความสามารถ
- ค่านิยม
- แรงจูงใจ
- แรงขับเคลื่อนภายใน
- ใจรักที่จะทำ



**สมรรถนะ
พฤติกรรม
การทำงาน**

**ผลการ
ปฏิบัติงาน
ที่ดีเลิศ**

- สังเกตได้ → วัดประเมินได้
- สามารถเข้าใจและปรับตัวได้ง่าย
- เรียนรู้และปรับเปลี่ยนได้
- นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์



ตัวอย่าง รายการสมรรถนะ

ชื่อสมรรถนะ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำจำกัดความ

ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี

- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง
- มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา
- มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ตัวอย่าง

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- หมั่นติดตามผลงานและประเมินผลงานของตนเองโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยไม่ได้อ้างอิง เช่น ถามว่าผลงานดีหรือยัง หรือต้องปรับปรุงอะไรจึงจะดีขึ้น
- ทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้นเร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

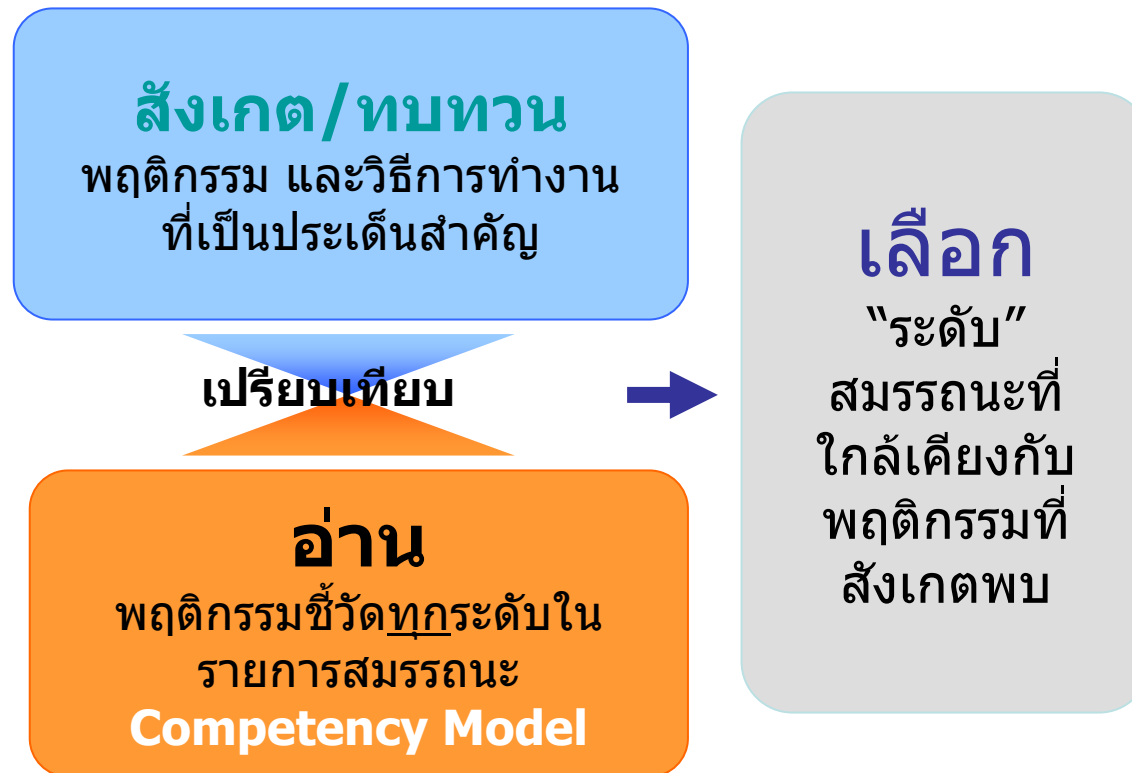
ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างไม่มีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

วิธีการประเมินสมรรถนะ





ในการประเมินสมรรถนะผู้ใต้บังคับบัญชา เลือกระดับสมรรถนะ อย่างไร?

- ❖ ให้ตอบคำถามว่า ทำพฤติกรรมที่ระดับใด “น้อยที่สุด”
- ❖ หาก ปรากฏพฤติกรรม ที่แสดงออก ตรงกับหลายระดับ ให้ตอบคำถามว่า ทำพฤติกรรมระดับใด “น้อยกว่ากัน”
- ❖ หากปรากฏพฤติกรรม ที่แสดงออก “น้อย” เท่า ๆ กันทั้ง 2 ระดับ ให้เลือกระดับที่สูงกว่า
- ❖ ควรจะมีการแสดงพฤติกรรมจริง เกินครึ่งของจำนวนพฤติกรรมชี้วัด ของแต่ละระดับ
- ❖ หากผู้ถูกประเมิน ไม่แสดงพฤติกรรม ภายใต้อสมรรถนะนั้น ให้เลือกระดับ 0
- ❖ หากสมรรถนะใด ที่ผู้ถูกประเมินไม่มีโอกาสได้แสดงออก ให้ละเว้นจากการประเมิน (เลือก N/A จะไม่ถูกนำไปคิดคะแนน)



The Assessment Of : Nattawit S.

(แบบประเมินสมรรถนะ)

Job Title : หัวหน้าฝ่ายบุคคล

(ตำแหน่งงาน)

ตัวอย่าง แบบประเมินสมรรถนะออนไลน์

? คำแนะนำ

- แบบประเมินนี้เป็นแบบประเมินสมรรถนะของ Nattawit S. ซึ่งได้รับการประเมินจากท่าน กรุณาให้ผลการประเมินโดยเลือกจากพฤติกรรมที่ท่านคิดว่าตรงกับสิ่งที่ท่านสังเกตเห็นจาก Nattawit S.
- หากท่านต้องการทราบรายละเอียดโดยสังเขปในแต่ละพฤติกรรม ให้คลิกที่ตัวพฤติกรรมที่ท่านต้องการทราบ
- หากท่านต้องการบันทึกแบบประเมินไว้เพื่อมาทำต่อภายหลังให้คลิกที่ บันทึกผลการประเมิน
- หากท่านทำการประเมินเรียบร้อยแล้วให้คลิกที่ ส่งผลการประเมิน

1. ความเข้าใจ (Personal Mastery)

ความกระตือรือร้นในการแสวงหา ติดตามความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพิ่มเติมอยู่เสมอ และนำความรู้ที่มีมาพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนถ่ายทอดความรู้ที่มีต่อไปเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม

☐ ระดับที่ 1 กระตือรือร้นที่จะเปิดรับการเรียนรู้ (Eager to Learn)

- กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ
- อธิบายความสำคัญ/ประโยชน์ของการแสวงหาความรู้ที่มีต่องานในความรับผิดชอบได้
- เปิดใจรับฟังความคิดเห็น/ข้อมูลใหม่ๆ และนำมาพัฒนาตนเองได้
- กำหนดเป้าหมาย วิธีการในการเรียนรู้ของตนเองได้

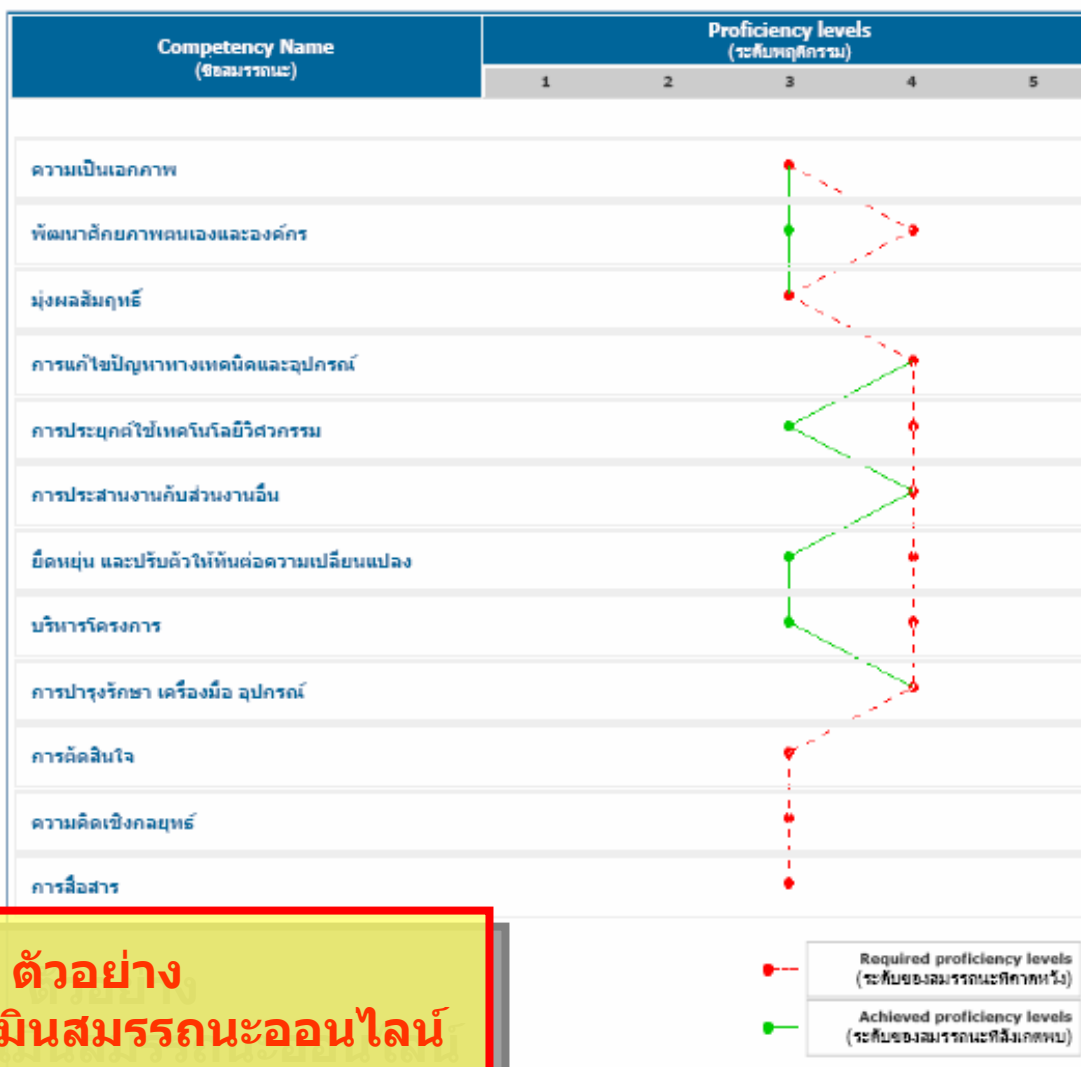
☐ ระดับที่ 2 เชื่อมโยงความรู้มาสู่การประยุกต์ใช้งานได้ (Apply Knowledge into Work)

☒ ระดับที่ 3 แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ (Search for Personal Development)

☐ ระดับที่ 4 บูรณาการการเรียนรู้ให้เข้ากับธุรกิจ (Integrate Personal Mastery to Business)

☐ ระดับที่ 5 ผลักดัน สร้างค่านิยมการใฝ่เรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร (Champion Personal Mastery)

พฤติกรรมชี้วัด



ตัวอย่าง
ผลการประเมินสมรรถนะออนไลน์

Assessment Score
(ผลการประเมิน)

88.89%

Remark : ผลการประเมิน = (คะแนนรวม(จำนวนสมรรถนะที่คาดหวัง*3))*100
= (32/(12*3))*100 = 88.89%

ตัวอย่าง

การประเมินสมรรถนะ ด้วยแบบฟอร์ม

สมรรถนะที่คาดหวัง	ระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง	ระดับของสมรรถนะที่สังเกตพบ	ค่าความแตกต่าง
ตัวอย่าง	①	②	② - ①
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	2	2	0
2. บริการที่ดี	3	1	-2
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	2	2	0
4. จริยธรรม	4	5	1
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	3	4	1
6. สมรรถนะตามกลุ่มงาน (ระบุชื่อ)	2	4	2
7. สมรรถนะตามกลุ่มงาน (ระบุชื่อ)	2	2	0
8. สมรรถนะตามกลุ่มงาน (ระบุชื่อ)	3	3	0

หลักเกณฑ์	จำนวนสมรรถนะ	คูณด้วย	คะแนน
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะสูงกว่าหรือเท่ากับระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ให้คูณด้วย 3	7	X 3	21
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ ให้คูณด้วย 2	0	X 2	0
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ ให้คูณด้วย 1	1	X 1	1
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 3 ระดับ ให้คูณด้วย 0	0	X 1	0
ผลรวม			22
ใช้สูตรการคำนวณดังนี้			22
ผลรวม จำนวน competency X 3			8x3
ทำให้เป็นร้อยละด้วยการ คูณ 100			91%
หลังจากนั้นจึงนำไปถ่วงน้ำหนักตามที่กำหนด และรวมคะแนนกับผลการปฏิบัติงาน			



ข้อควรระวัง

ในการสังเกต/ ทบทวนพฤติกรรมการทำงาน



ไม่ควร นึกถึงแต่เรื่องราวที่เพิ่งเกิดขึ้น (Recency Effects)



ไม่ควร นำพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มาประเมิน



พิจารณาที่ พฤติกรรมการทำงาน ไม่ใช่ที่ผลงาน

(คนที่ทำผลงานได้ดีอาจมีพฤติกรรมที่ไม่ดีก็ได้ คนที่มีผลงานไม่ดีอาจมีพฤติกรรมที่ดีก็ได้)



แต่ละคน สมควรมีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง

ไม่จำเป็นต้องดีทั้งหมด หรือแย่ทั้งหมด

“ในเมื่อเรื่องนั้นทำได้ดีขนาดนั้น ที่เหลือก็ประมาณนั้นแหละ”

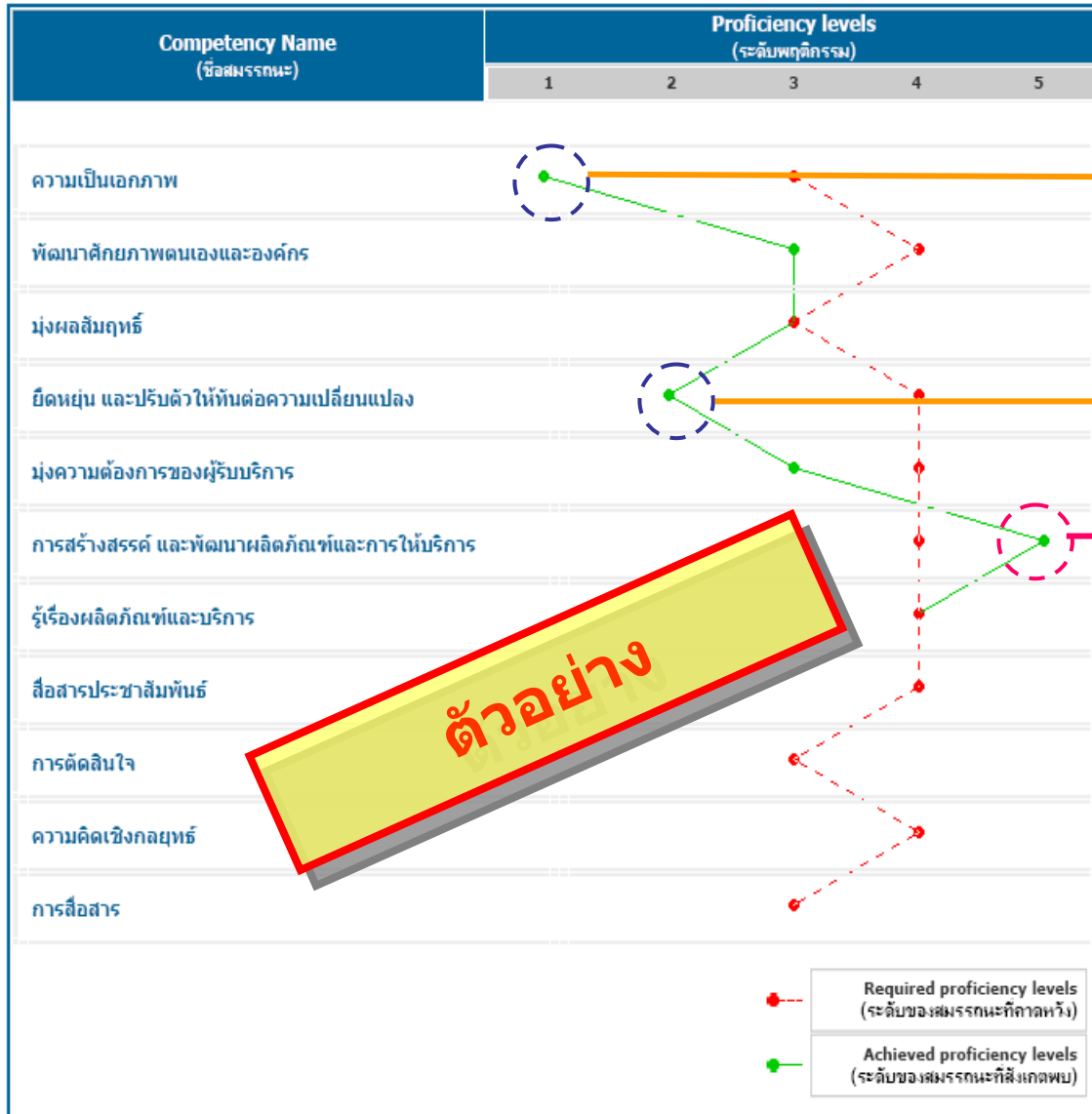
(Halo Effects)

“คนคนนี้ทำอะไรก็คงแย่ ก็เหมือนเรื่องนั้นนั่นแหละ”

(Horns Effects)

การจัดทำ IPIP

จากผลการประเมินสมรรถนะ



การเลือกสมรรถนะเป้าหมาย
จากสมรรถนะที่ปรากฏช่องว่าง
เพื่อการพัฒนา (Gap)

การเลือกสมรรถนะเป้าหมาย
จากสมรรถนะที่ปรากฏเป็นจุดเด่น
(Strength)



ตัวอย่าง

แผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคลที่จัดทำบนระบบออนไลน์



The Individual Development Plan Of : Nattawit S.

Job Title : หัวหน้าฝ่ายบุคคล

No	Competency (ชื่อสมรรถนะ)	Development Type / Development Activity (ประเภทกิจกรรม/ กิจกรรมพัฒนา)	Due Date (วันที่ครบ กำหนด)	Measurement (การวัดผลสำเร็จ)	Achievement (การวัดผลสำเร็จ)
1.	ความเป็นเอกภาพ	หลักสูตรการสร้างควมมีส่วนร่วม จากผู้ใต้บังคับบัญชา การฝึกอบรม	23-07-2007	เข้าร่วมฝึกอบรมตามกำหนด	☐ Success ☐ Failure ☐ Cancel
2.	ยืดหยุ่นและปรับตัว ให้ทันต่อความ เปลี่ยนแปลง	หลักสูตรการช่วยผู้อื่นให้ เปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม	23-08-2007	เข้าร่วมฝึกอบรมตามกำหนด	☐ Success ☐ Failure ☐ Cancel

ลงชื่อรับทราบแผนพัฒนารายบุคคล

(_____)

ตำแหน่ง
ผู้รับการพัฒนา

วันที่..... เดือน..... ปี.....

ลงชื่ออนุมัติแผนพัฒนารายบุคคล

(_____)

ตำแหน่ง
ผู้บังคับบัญชา

วันที่..... เดือน..... ปี.....

ลงชื่อรับทราบผล
การดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล

ตัวอย่าง
การจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
บนระบบออนไลน์

ตำแหน่ง
ผู้บังคับบัญชา

วันที่..... เดือน..... ปี.....

Close

Print



ตัวอย่าง

การประเมินสมรรถนะและจัดทำ IPIP ด้วยแบบฟอร์ม

สมรรถนะที่คาดหวัง	ระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง	ระดับของสมรรถนะที่สังเกตพบ	ค่าความแตกต่าง
	①	②	② - ①
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	2	2	0
2. บริการที่ดี	3	1	-2
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	2	2	0
4. จริยธรรม	4	5	1
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	3	4	1
6. สมรรถนะตามกลุ่มงาน (ระบุชื่อ)	2	4	2
7. สมรรถนะตามกลุ่มงาน (ระบุชื่อ)	2	2	0
8. สมรรถนะตามกลุ่มงาน (ระบุชื่อ)	3	3	0

ตัวอย่าง

การจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ด้วยแบบฟอร์ม

สมรรถนะ ความรู้ และทักษะเป้าหมายในการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมเพื่อการพัฒนา	ช่วงเวลาในการพัฒนา	การวัดผลสำเร็จ	ผลสำเร็จ
สมรรถนะต้นแบบขององค์กร					
บริการที่ดี	☐ การฝึกอบรม ☒ ไม่ใช่การฝึกอบรม	สัมภาษณ์ผู้ให้บริการดีเด่นในหน่วยงาน	ภายใน 27 ก.พ. 2550	นำเสนอผลการสัมภาษณ์	☐ สำเร็จ ☐ ไม่สำเร็จ ☐ ยกเลิก
ความรู้ และทักษะอื่นๆ					
การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	☒ การฝึกอบรม ☐ ไม่ใช่การฝึกอบรม	หลักสูตรการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งแบบ Win-Win Solution	4-8 ม.ค. 2550	เข้ารับการอบรมตามกำหนด	☐ สำเร็จ ☐ ไม่สำเร็จ ☐ ยกเลิก



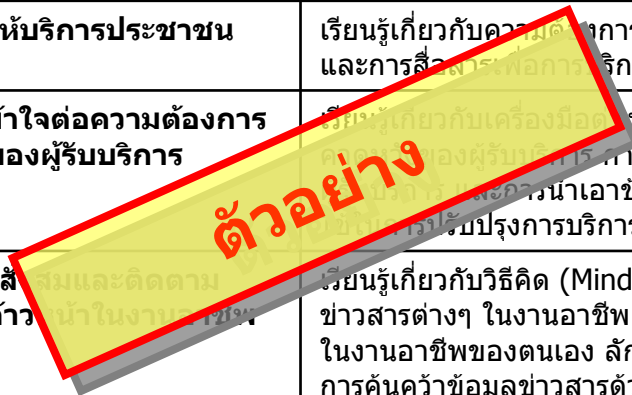
กิจกรรมพัฒนาลูกน้อง (ใส่ใน IPIP)

- **คอร์สฝึกอบรมประจำตัวสมรรถนะนั้น (นักพัฒนาควรจัดให้มีในตัวโปรแกรมออนไลน์)**
- **คอร์สฝึกอบรมอื่นๆ ที่เห็นควรว่าจะทำให้พัฒนาสมรรถนะเป้าหมาย หัวหน้าต้องเขียนกำหนดลงไป (ใส่ชื่อคอร์ส และคำอธิบายสั้นๆ)**
- **ให้อ่านหนังสือ หรือไปศึกษามาแล้วมานำเสนอในที่ประชุม**
- **ให้เป็นผู้สอนงาน แล้วมาติดตามผลกัน**
- **ให้รับผิดชอบโครงการ/งานพิเศษ**
- **ให้ทำงานใกล้ชิด ประคบกับหัวหน้า ในบางเรื่อง**
- **หมุนเวียนงานในระยะสั้น แล้วมาติดตามผลกัน**



ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม ตามรายการสมรรถนะ

ชื่อสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	ชื่อหลักสูตรการฝึกอบรม	รายละเอียดหลักสูตรการฝึกอบรม
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับ 1-3	การสร้างผลสัมฤทธิ์ในงาน	เรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารเวลางานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ การกำหนดสาเหตุและหาวิธีการปรับปรุงงานตนเอง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงงานให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น
	ระดับ 4-5	การบริหารจัดการเพื่อผลสัมฤทธิ์สูงสุด	เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการตั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเพื่อความชัดเจนของผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการให้บรรลุถึง การจัดกระบวนการหรือขั้นตอนงานเพื่อบรรลุซึ่งผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด และการติดตามงานตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
บริการที่ดี	ระดับ 1-3	การให้บริการประชาชน	เรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังของการของผู้รับบริการ มารยาทในการให้บริการ และการสื่อสารเพื่อการบริการที่สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน
	ระดับ 4-5	ความเข้าใจต่อความต้องการของผู้รับบริการ	เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยค้นหาความต้องการหรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ การติดตามประเมินความพึงพอใจของประชาชนและหน่วยงานเอาข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการมาปรับปรุงการบริการ
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับ 1-3	การสังเกตและติดตามพัฒนาการในงานอาชีพ	เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีคิด (Mindset) และวิธีการในการติดตาม สังสมข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในงานอาชีพ เพื่อให้ทันสมัยและทันต่อความก้าวหน้าต่างๆ ในงานอาชีพของตนเอง ลักษณะอุปนิสัยของการพัฒนาตนเองต่อเนื่อง การค้นคว้าข้อมูลข่าวสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น อินเทอร์เน็ต
	ระดับ 4-5	การสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Culture)	เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีคิด (Mindset) และวิธีการจัดการสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขต่างๆ ให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีอุปนิสัยของการพัฒนาตนเองต่อเนื่อง การจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในที่ทำงาน (Knowledge Sharing) อันเอื้อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

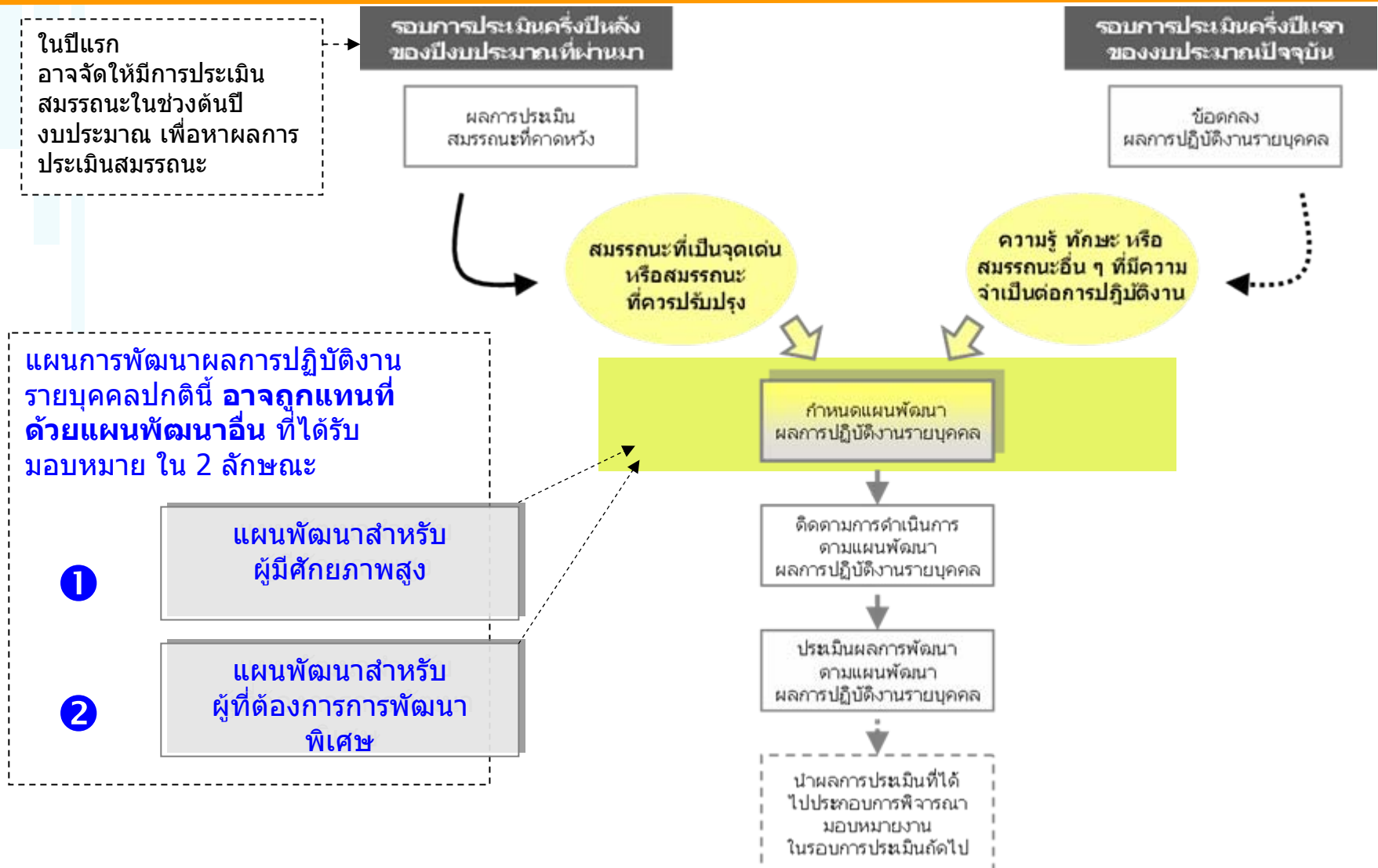




การวัดผลสำเร็จ

- **เข้ารับการอบรมครบตามเวลาที่กำหนด**
- **ดำเนินการตามกิจกรรมการพัฒนาที่ได้รับมอบหมาย**
- **นำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าต่อผู้บังคับบัญชา**
- **ผ่านเกณฑ์ในการประเมินหลังการฝึกอบรม**
- **ระดับสมรรถนะนั้นสูงขึ้นในปีงบประมาณถัดไป**

การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน รายบุคคล ใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ อีกด้วย





สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
Office of the Civil Service Commission (OCSC)

โมเดลที่ 5

การติดตามผลการปฏิบัติงาน
และการพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
(*Performance and Improvement Monitoring*)

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process)





Coaching and Feedback

Coaching

- มุ่งผลลัพธ์
- เป็นบทสนทนา
- เน้นคำถามช่วยคิด
ช่วยแก้ปัญหา
- ใช้การเล่าเรื่องเพื่อ
กระตุ้นแรงใจ

ควรสนับสนุนให้ใช้มากยิ่งขึ้น

Feedback

- มุ่งพฤติกรรม
- เป็นการให้คำตอบ
- เน้นยกพฤติกรรมที่
สังเกตพบมาแล้ว เป็น
หัวข้อให้ feedback
- ใช้การพูดที่เจาะจง
(specific)

ควรสนับสนุนให้ใช้น้อยลง



ทักษะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้สอนงาน

Coaching Skills and Behaviors

- รับผิดชอบต่อการวางแผนพัฒนาอาชีพ
- รับผิดชอบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- ประเมิน วิเคราะห์ และวางแผน
- พูดคุยสนทนา และให้ข้อมูลป้อนกลับ
- ให้ความสนใจ
- ฟัง และตอบสนอง
- นำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลการปฏิบัติงาน

Scott Martin in the Consultant's Tool Kit Edited by Mel Silberman



แบบประเมินตนเอง เรื่องการสอนงาน

แบบประเมินตนเอง การสอนงาน

(Scott Martin in the Consultant's Tool Kit Edited by Mel Silberman)

ส่วนที่ 1: แบบประเมินตนเอง

ให้ท่านวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ท่านแสดง



พฤติกรรม	ไม่เคย เลย	บางครั้ง	บ่อย ๆ
1. ข้าพเจ้าใช้เวลาให้การช่วยพัฒนาสายงานอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา	1 ไม่เคยเลย	2 บางครั้ง	3 บ่อย ๆ
2. ข้าพเจ้าใช้เวลาพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเขาจะปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถของเขาได้อย่างไร	1 ไม่เคยเลย	2 บางครั้ง	3 บ่อย ๆ
3. ข้าพเจ้าสังเกตทักษะ หรือพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้ววางแผนการพัฒนาให้เขา	1 ไม่เคยเลย	2 บางครั้ง	3 บ่อย ๆ
4. เมื่อต้องให้ข้อสังเกต (Feedback) ข้าพเจ้าจะให้ข้อสังเกตที่ นุ่มนวล เพราะเป็นห่วงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา	1 ไม่เคยเลย	2 บางครั้ง	3 บ่อย ๆ
5. ข้าพเจ้าเลือกเวลาพูดคุย หรือประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการส่วนตัว และไม่รบกวนเวลาทำงาน	1 ไม่เคยเลย	2 บางครั้ง	3 บ่อย ๆ

สรุปผลจากแบบประเมินตนเอง

- ทำแบบประเมินตนเอง ส่วนที่ 2
 - สรุปผลคะแนน
 - วาดกราฟ
 - ทำแผนพัฒนาตนเอง เกี่ยวกับการสอนงาน



ตัวอย่าง การกรอก และ รวมคะแนน

พฤติกรรม	ไม่เคยเลย	บางครั้ง	บ่อยๆ
1. ข้าพเจ้าใช้เวลาให้กับการช่วยพัฒนาสายงานอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3
2. ข้าพเจ้าใช้เวลาพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเขาจะปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถของเขาได้อย่างไร	1	2	3
3. ข้าพเจ้าสังเกตทักษะ หรือพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้ววางแผนการพัฒนาให้เขา	1	2	3
4. เมื่อต้องให้ข้อสังเกต (Feedback) ข้าพเจ้าจะให้ข้อสังเกตที่ นุ่มนวล เพราะเป็นห่วงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3
5. ข้าพเจ้าเลือกเวลาพูดคุย หรือประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการส่วนตัว และไม่รบกวนการทำงาน	1	2	3
6. ในการประชุมติดตามผลการปฏิบัติงาน ข้าพเจ้ากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด และแบ่งปันวิธีการทำงาน หรือ ประเด็นปัญหาที่พบระหว่างการทำงาน	1	2	3
7. ข้าพเจ้าทวนแผนการทำงาน เป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่วางไว้ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามที่วางแผนไว้ และให้เวลากับการสนทนาวด้วย	1	2	3
8. ข้าพเจ้าปฏิเสธเมื่อมีการขอให้ผู้ใต้บังคับขมามือของข้าพเจ้า ได้มีโอกาสโยกย้ายไปส่วนงานอื่น	3	2	1

รับผิดชอบต่อการวางแผนพัฒนาอาชีพ		รับผิดชอบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน		การประเมิน วิเคราะห์ และวางแผน		การพูดคุยสนทนา และให้ข้อมูลป้อนกลับ	
ข้อ 1	3	ข้อ 2		ข้อ 3		ข้อ 4	
ข้อ 8	2	ข้อ 9		ข้อ 10		ข้อ 11	
ข้อ 15	2	ข้อ 16		ข้อ 17		ข้อ 18	
ข้อ 22	1	ข้อ 23		ข้อ 24		ข้อ 25	
ข้อ 29	2	ข้อ 30		ข้อ 31		ข้อ 32	
รวม	10	รวม		รวม		รวม	



ตัวอย่าง การวาดกราฟ

รับผิดชอบต่อการวางแผนพัฒนาอาชีพ		รับผิดชอบต่อการพัฒนาผลปฏิบัติงาน		การประเมิน วิเคราะห์ และวางแผน		การพูดคุยสนทนา และให้ข้อมูลป้อนกลับ	
ข้อ 1	3	ข้อ 2	3	ข้อ 3	3	ข้อ 4	1
ข้อ 8	2	ข้อ 9	3	ข้อ 10	3	ข้อ 11	2
ข้อ 15	2	ข้อ 16	2	ข้อ 17	3	ข้อ 18	2
ข้อ 22	1	ข้อ 23	3	ข้อ 24	3	ข้อ 25	1
ข้อ 29	2	ข้อ 30	2	ข้อ 31	2	ข้อ 32	2
รวม	10	รวม	13	รวม	14	รวม	8

คะแนนรวม (จากหน้า 6)	รับผิดชอบต่อการวางแผนพัฒนาอาชีพ	รับผิดชอบต่อการพัฒนาผลปฏิบัติงาน	การประเมิน วิเคราะห์ และวางแผน	การพูดคุยสนทนา และให้ข้อมูลป้อนกลับ	การให้ความสนใจ	การฟัง และการตอบสนอง	การแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลการปฏิบัติงาน
	15	15	15	15	15	15	15
	14	14	14	14	14	14	14
	13	13	13	13	13	13	13
	12	12	12	12	12	12	12
	11	11	11	11	11	11	11
	10	10	10	10	10	10	10
	9	9	9	9	9	9	9
	8	8	8	8	8	8	8
	7	7	7	7	7	7	7
	6	6	6	6	6	6	6
	5	5	5	5	5	5	5

วางแผนการพัฒนาคัดตนเอง เรื่องการสอนงาน

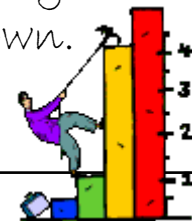
- พิจารณาจากกราฟ ที่วาดจากผลการประเมินตนเอง
- เลือกหัวข้อที่ได้คะแนนน้อยที่สุด
- ทบทวนพฤติกรรมแต่ละข้อ ภายใต้อำนาจนั้น
- วางแผนการพัฒนาคัดตนเอง โดยเขียนสิ่งที่ตั้งใจจะพัฒนา

สิ่งที่ข้าพเจ้าตั้งใจที่จะพัฒนา



I intend to improve my listening by keeping silence and nodding my head, when my employee speaks to me, though I already know very well about it.

I will use more questions when talk to my employee to let them think and provide answer on their own.





การสอนงาน

เป็นกระบวนการที่ผู้สอนแนะ (Coach) ถ่ายทอดความรู้ วิธีคิด (Mindset) และช่วยพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จ ตลอดจนช่วยให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

- เพิ่มขีดความสามารถของคนและองค์กร
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจงาน
- พัฒนาทักษะ ความรู้ พฤติกรรม และวิธีคิด (Mindset)
- พัฒนาผลการปฏิบัติงาน





การติดตามผลการปฏิบัติงาน ในกระบวนการ PM

จัดเตรียมข้อมูลเพื่อการ
ติดตามผลการปฏิบัติงาน
และแผนพัฒนา ผลการ
ปฏิบัติงานรายบุคคล

ประชุมติดตามผลการปฏิบัติงาน
และแผนพัฒนาผลการ
ปฏิบัติงานรายบุคคล
ในระยะเวลาที่ตกลงกันไว้

1 ชี้แจงวัตถุประสงค์และความสำคัญ

2 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

3 ค้นหาสาเหตุของสถานการณ์ของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

4 ค้นหาแนวทางเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง

การหาช่องว่างผลการปฏิบัติงาน
(Performance Gap)

แบบบันทึกผลการปฏิบัติงาน											
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	ระดับค่าเป้าหมาย					ผลการปฏิบัติงาน					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						
						ด.1	ด.2	ด.3	ด.4	ด.5	ด.6
เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์											
จำนวนผู้เข้ารับการอบรมฯ เฉลี่ยต่อเดือน	50	60	70	80	90	30	45				
เป้าหมายงานด้านอื่นๆ											
xxxxxx											

ตัวอย่าง

จำนวนผู้เข้ารับการอบรมในเดือนที่ 2
บ่งบอกว่า มีแนวโน้มที่ผลการดำเนินงานจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6-Box Model (Sanders and Thiagi)

สาเหตุของผลการปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยสนับสนุนทาง
กายภาพ
(Physical Resources)

โครงสร้างและ
กระบวนการ
(Structure/Process)

ข้อมูล
(Information)

ความรู้ และสมรรถนะ
(Knowledge/
Competency)

แรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงาน
(Motives)

ความเป็นอยู่ที่ดี
คุณภาพชีวิต
(Wellness)



ปัจจัยที่แนะนำว่า ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ



ตัวอย่าง บันทึกการติดตามผลการปฏิบัติงาน

แบบบันทึกการติดตามการปฏิบัติงาน

วันที่ทำการติดตาม	สาเหตุของช่องว่าง ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	แนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
30 เมษายน	การประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง เนื่องจากเพิ่งเปิดหลักสูตรใหม่	เพิ่มเติมรูปแบบการประชาสัมพันธ์ ให้หลากหลายยิ่งขึ้น เพื่อขยายการรับรู้
29 พฤษภาคม	อยู่ระหว่างการค้าดำเนินการ ประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม นอกจากนี้พบว่า การประชาสัมพันธ์ ยังไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายเท่าที่ควร	- กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการ ประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน - กำหนดวิธีการ และดำเนินการ ประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย - ประชาสัมพันธ์ผ่านผู้บังคับบัญชาของ กลุ่มเป้าหมายด้วย

ตัวอย่าง



กิจกรรมส่วนบุคคล

จากตัวอย่างผลการปฏิบัติงาน และสถานการณ์ที่
แจกให้ท่าน

- วิเคราะห์สาเหตุของการที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- กำหนดแนวทางการแก้ไข หรือพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
- บันทึกลงในแบบฟอร์มการติดตามผลการปฏิบัติงาน



ตัวอย่าง ช่องว่างผลการปฏิบัติงานเพื่อฝึกบันทึก

แบบบันทึกผลการปฏิบัติงาน (ทิพย์)											
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	ระดับค่าเป้าหมาย					ผลการปฏิบัติงาน					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	ด.1	ด.2	ด.3	ด.4	ด.5	ด.6
เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์											
ร้อยละของความพึงพอใจ ของผู้รับบริการเฉลี่ยต่อ เดือน เรื่องการขอสมัครเป็น นักเรียนทุนรัฐบาล	60	65	70	75	80	77.3	77.1	77.2			
เป้าหมายงานด้านอื่นๆ											
XXXXX											

ตัวอย่าง สำหรับฝึกบันทึก



แบบบันทึก การติดตามผลการปฏิบัติงาน

แบบบันทึกการติดตามการปฏิบัติงาน

วันที่ทำการติดตาม	สาเหตุของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	แนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
(ระบุวันที่คุยกันลงไป在这个)	(อ่านสถานการณ์ตัวอย่าง แล้วลองวิเคราะห์ว่าสาเหตุน่าจะเป็นอะไร แล้วบันทึกลงไป在这个 ในรูปแบบที่ตรงกับบริบทที่เกิดขึ้นจริง)	(สรุปลงในช่องนี้สั้นๆ ว่าได้ให้คำแนะนำอะไรไปบ้าง และได้เกิดข้อตกลงในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร)



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
Office of the Civil Service Commission (OCSC)

โมเดล 6

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (*Performance Review*)

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process)





“ผลการปฏิบัติงานจริง”

จะเป็นสิ่งที่ประเมิน
ผลการปฏิบัติงานของคนๆ นั้นเอง



การประเมินผลการปฏิบัติงาน



การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาแต่เพียง ฝ่ายเดียว (Appraisal)

- สื่อสารทางเดียว
- อาจเกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน
- ไม่มีโอกาสได้รับข้อมูลป้อนกลับ
- ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจากมุมมองของตนเองคนเดียว



การประเมินผลการปฏิบัติงาน ร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Review)

- สื่อสารสองทาง
- เข้าใจตรงกัน / ร่วมกัน
- เป็นโอกาสให้มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ
- ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาท/ส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

การเตรียมตัวก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลสำเร็จของงาน

ผลการ
ประเมินสมรรถนะ

ผลการพัฒนา

ร่างเอกสาร
แสดงผล
การ
ประเมิน



ผู้บังคับบัญชา



1. ผลสำเร็จของงาน

2. ผลการประเมินสมรรถนะ

3. ผลการพัฒนา

เป็นส่วนหนึ่งของ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การคำนวณผลการประเมินฯ

ผลการประเมินผลสำเร็จของงาน

ส่วนที่ 8 – แบบประเมินผลสำเร็จของงาน									
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	ความสำคัญ	ระดับค่าเป้าหมาย					ผลการปฏิบัติงาน	คะแนน
			(1) ต้องปรับปรุง	(2) ต่ำกว่าที่คาดหวัง	(3) บรรลุตามที่คาดหวัง	(4) เกินกว่าที่คาดหวัง	(5) ดีเกิน		
เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร)									
ชาวหอมนะสีที่ได้คุณภาพและปลอดภัยจากสารพิษได้รับการส่งเสริม	จำนวนพื้นที่เพาะปลูกชาวหอมนะสีที่ได้คุณภาพและปลอดภัยจากสารพิษของตำบลโนนผึ้ง (ในรอบการประเมินที่ 1)	สำคัญมาก	350	355	360	365	370	367	4 x 3
เป้าหมายงานด้านอื่นๆ (เป้าหมายงานตามภารกิจ หรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ)									
เกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ ได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้ทักษะ ไปสู่เกษตรกรรายอื่นๆ	จำนวนเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ เป็นรายบุคคลของตำบลโนนผึ้งที่ถ่ายทอดความรู้ไปสู่เกษตรกรท่านอื่น	สำคัญปานกลาง	2	3	4	5	6	7	5 x 2
xxxxxxx	xxxxxxx	สำคัญปานกลาง	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ระดับ 4	4 x 2
xxxxxxx	xxxxxxx	สำคัญน้อย	75	80	85	90	95	92	4 x 1
ผลรวม									34
									0.85
ทำให้เป็นร้อยละด้วยการ คูณ 100									ร้อยละ 85



ผลการประเมินสมรรถนะ

หลักเกณฑ์	จำนวนสมรรถนะ	คูณด้วย	คะแนน
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะสูงกว่าหรือเท่ากับระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ให้คูณด้วย 3	4	X 3	12
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ ให้คูณด้วย 2	3	X 2	6
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ ให้คูณด้วย 1	1	X 1	1
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 3 ระดับ ให้คูณด้วย 0	0	X 1	0
ผลรวม			19
ใช้สูตรการคำนวณดังนี้			0.79
ทำให้เป็นร้อยละด้วยการ คูณ 100			ร้อยละ 79

ผลสรุปการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 10 แบบบันทึก ผลสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
องค์ประกอบ	คะแนน	น้ำหนัก	ผลการประเมิน
ผลสำเร็จของงาน	85 %	0.7	59.5
ผลการประเมินสมรรถนะ	79 %	0.3	23.7
รวมคะแนน			83.2 %

ส่วนที่ 8 – แบบประเมินผลสำเร็จของงาน

ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	ความสำคัญ	ระดับค่าเป้าหมาย					ผลการปฏิบัติงาน	คะแนน
			(1) ต้องปรับปรุง	(2) ต่ำกว่าที่คาดหวัง	(3) บรรลุตามที่คาดหวัง	(4) เกินกว่าที่คาดหวัง	(5) ดีเด่น		

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (เป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร)

ข้าวหอมมะลิที่ได้คุณภาพและปลอดภัยจากสารพิษได้รับการส่งเสริม	จำนวนพื้นที่เพาะปลูกข้าวหอมมะลิที่ได้คุณภาพและปลอดภัยจากสารพิษของตำบลโนนผึ้ง (ในรอบการประเมินที่ 1)	สำคัญมาก	350	355	360	365	370	367	4 x 3
---	---	----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------



เป้าหมายงานด้านอื่นๆ (เป้าหมายงานตามภารกิจ หรืองานที่ได้มอบหมายพิเศษ)

เกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ ได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ไปสู่เกษตรกรรายอื่นๆ	จำนวนเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ เป็นรายบุคคลของตำบลโนนผึ้งที่ถ่ายทอดความรู้ไปสู่เกษตรกรท่านอื่น	สำคัญปานกลาง	2	3	4	5	6	7	5 x 2
XXXXXXX	XXXXXXX	สำคัญปานกลาง	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ระดับ 4	4 x 2
XXXXXXX	XXXXXXX	สำคัญน้อย	75	80	85	90	95	92	4 x 1

				ผลรวม	34
ระดับสำคัญมาก	ใช้ตัวคูณ 3	ผลรวม จำนวนระดับค่าเป้าหมาย x (ผลรวมของน้ำหนักของตัวชี้วัดทุกข้อ)	34	5 x (3+2+2+1)	0.85
ระดับสำคัญ	ใช้ตัวคูณ 2				
ระดับสำคัญน้อย	ใช้ตัวคูณ 1				

ทำให้เป็นร้อยละด้วยการ คูณ 100

ร้อยละ 85

ส่วนที่ 9 - แบบประเมินสมรรถนะ

สมรรถนะที่คาดหวัง	ระดับที่คาดหวัง ①	ระดับของสมรรถนะที่ สังเกตว่าได้แสดงออกจริง ②	ค่าความแตกต่าง ②-①	
สมรรถนะหลัก				
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	2	3	1	
2. การบริการที่ดี	3	2	-1	
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	2	2	0	
4. จริยธรรม	3	2	-1	
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	2	3	1	
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน				
6. การส่งเสริมการเกษตร	4	3	-1	
7. การประสานงาน	3	3	0	
8. การเข้าถึงชุมชนและเกษตรกร	4	2	-2	
หลักเกณฑ์		จำนวนสมรรถนะ	คูณด้วย	คะแนน
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะสูงกว่า หรือเท่ากับระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ให้คูณด้วย 3		4	X 3	12
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ ให้คูณด้วย 2		3	X 2	6
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ ให้คูณด้วย 1		1	X 1	1
จำนวนสมรรถนะ ที่สังเกตพบว่ามีระดับของสมรรถนะต่ำกว่าระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง 3 ระดับ ให้คูณด้วย 0		0	X 1	0
		ผลรวม		19
ใช้สูตรการคำนวณดังนี้	ผลรวม		19	0.79
	จำนวน competency X 3		8x3	
ทำให้เป็นร้อยละด้วยการ คูณ 100				ร้อยละ 79



ส่วนที่ 10 แบบบันทึก ผลสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบ	คะแนน	น้ำหนัก	ผลการประเมิน
ผลสำเร็จของงาน	85 %	0.7	59.5
ผลการประเมินสมรรถนะ	79 %	0.3	23.7
รวมคะแนน			83.2 %

ตัวอย่าง



กิจกรรมทดลองคำนวณคะแนน ผลการปฏิบัติงาน

จากตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่แจก
ให้ท่านทดลองประเมิน และคำนวณ

- ประเมินผลสำเร็จของงาน
- ประเมินสมรรถนะ
- สรุปคะแนนรวม



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
Office of the Civil Service Commission (OCSC)

โมเดลปิดการฝึกอบรม

ปัจจัยที่สนับสนุน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค
ในการนำไปสู่การบริหารผลการปฏิบัติงาน สำหรับองค์กรภาครัฐ

**ปัจจัยที่สนับสนุน
(Driving Forces)**

ความต้องการความเป็นธรรม
ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความต้องการความชัดเจนในการ
กำหนดเป้าหมาย และประเมินผล

ความต้องการบรรลุเป้าหมาย
ในระดับองค์กร ของผู้บังคับบัญชา

**ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค
(Restraining Forces)**

แรงต่อต้าน และการไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลง
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

ความเข้าใจ และทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ครบถ้วน
ของผู้บังคับบัญชา ต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ความไม่ชัดเจนในเป้าหมายระดับองค์กร

ความไม่ชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายสำหรับ
หัวหน้าหน่วยราชการ ที่อยู่ในภูมิภาค

ทิศทางที่ไม่นำไปสู่
การบริหารผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรภาครัฐ

ทิศทางที่นำไปสู่
การบริหารผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรภาครัฐ



สรุปบทเรียนภาพรวม

ผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องเตรียมตัว
หรือเตรียมทักษะอะไรบ้าง
เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนกระบวนการบริหารผลการ
ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น?

ตัวอย่าง

กระบวนการพัฒนาทักษะผู้บังคับบัญชา
เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชา
เข้ารับการอบรมในหลักสูตร
PMS

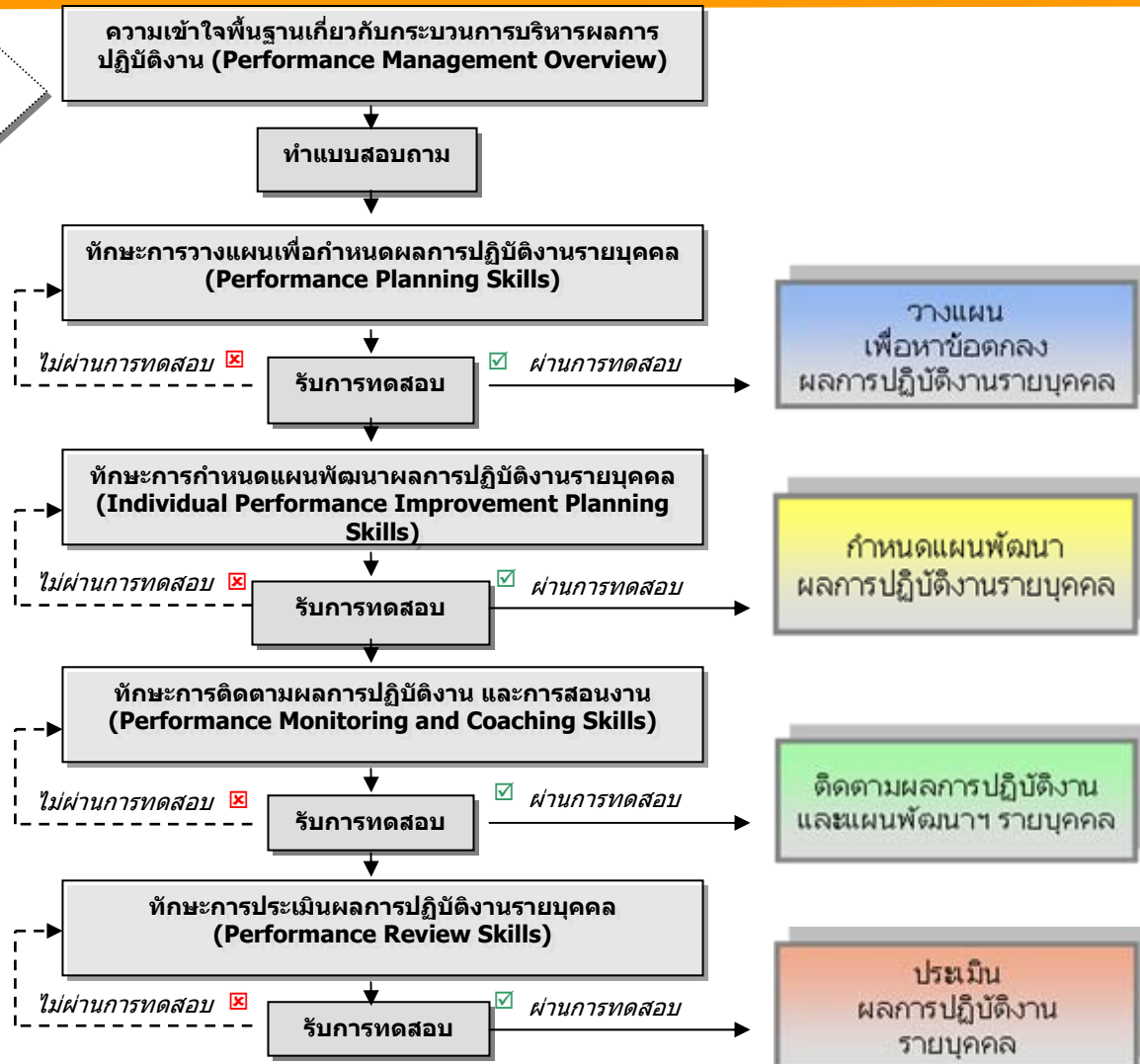
ให้เข้ารับการฝึกทักษะ
ก่อนดำเนินการ
แต่ละขั้นตอนหลัก
ของกระบวนการ PM

อย่าให้ฟังบรรยายแล้ว
ให้ไปทำเองเลย

อย่าแจกแบบฟอร์ม
แล้วให้ทำมาส่ง

เน้นการฝึกทักษะจาก
เรื่องงานจริง

ทำต่อเนื่อง 2-3 ปี
จนเริ่มเห็นผล





คำถามยอดฮิต

1. ใช้ตัวชี้วัดและตัวเลขเป้าหมายมาตั้งเป็นเป้าหมาย แล้วประเมินผลแบบนี้ ทุกคนก็จะอ้างทำงานแต่ตาม KPI ตัวเอง
2. ทุกคนก็เลือกตั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายง่ายๆ แล้วก็บรรลุคะแนนระดับ 4-5 กันทั้งนั้น
3. ทุกคนก็เลือกระบุเป้าหมายที่ทำงานให้สำคัญมาก (คุณ 3) แล้วเลือกระบุเป้าหมายที่ทำยากให้สำคัญน้อย (คุณ 1)
4. ไม่ใช่ว่าทุกงานจะวัดเป็นตัวเลขได้เสมอไป งานบางอย่างของเราเป็นงานเชิงคุณภาพ



ตัวอย่าง การกำหนดค่าเป้าหมายเชิงคุณภาพ (ใช้เฉพาะในกรณีที่ไม่สามารถกำหนด KPI ที่วัดเป็นตัวเลขได้)

KPI: ระดับความร่วมมือของข้าราชการในโครงการต่างๆ ด้านการพัฒนองค์กร

ระดับ เป้าหมาย	คำอธิบายเกณฑ์ประเมิน (Measure Description)
1	ข้าราชการระดับปฏิบัติ เข้าร่วมโครงการตามแต่โอกาส แต่ระดับหัวหน้า และระดับผอ. มักไม่เข้าร่วม
2	ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน และระดับหัวหน้า ได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมโครงการอยู่เสมอ
3	ข้าราชการทุกระดับเข้าร่วมโครงการ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งระดับผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย และระดับปฏิบัติ
4	ข้าราชการทุกระดับเข้าร่วมโครงการ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งระดับผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย และระดับปฏิบัติ ระดับผอ.สำนัก/กอง มีส่วนร่วมตั้งแต่ช่วงวางแผนโครงการ และประชุมเริ่มต้นโครงการ (Kick-off)
5	ข้าราชการทุกระดับเข้าร่วมโครงการ อย่างสม่ำเสมอ ระดับผอ.สำนัก/กองมีส่วนร่วมตลอดการดำเนินโครงการ ข้าราชการระดับหัวหน้า และระดับผอ. ให้ความเห็น คำชมเชย และข้อควรปรับปรุงกับคณะทำงานสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญต่อโครงการด้านการพัฒนองค์กร ในระดับเท่าเทียมกับโครงการในสำนัก/กองของตนเอง

ตัวอย่าง