



สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ
(องค์การมหาชน)



**Skill Advantage
for Management**

ไม่ใช่แค่มี แต่ต้องวัดได้

22 มีนาคม 2565 เวลา 14.00 น. – 16.30 น.

การพัฒนาบุคลากรด้วย

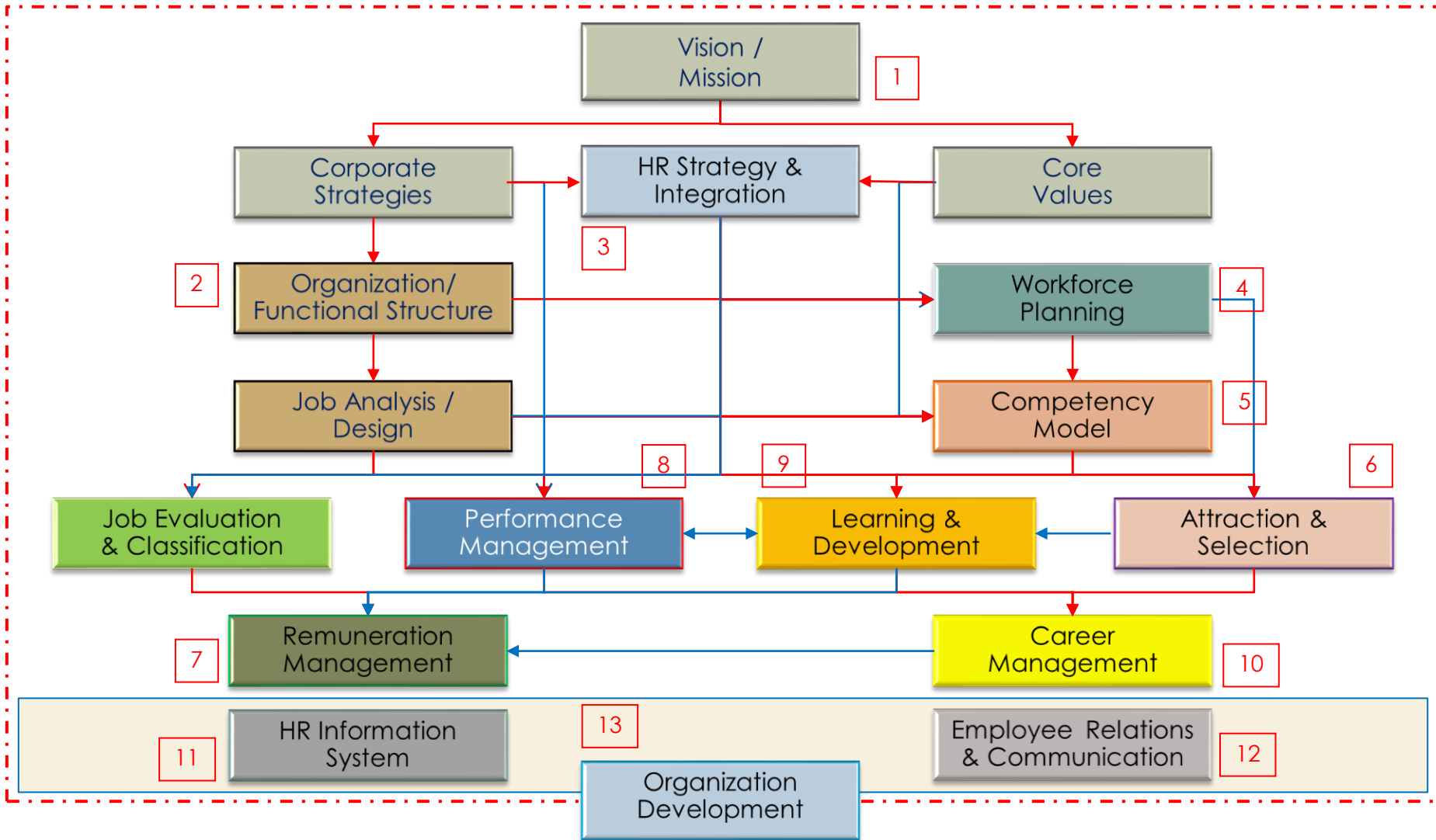
ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System)

22 มีนาคม 2565



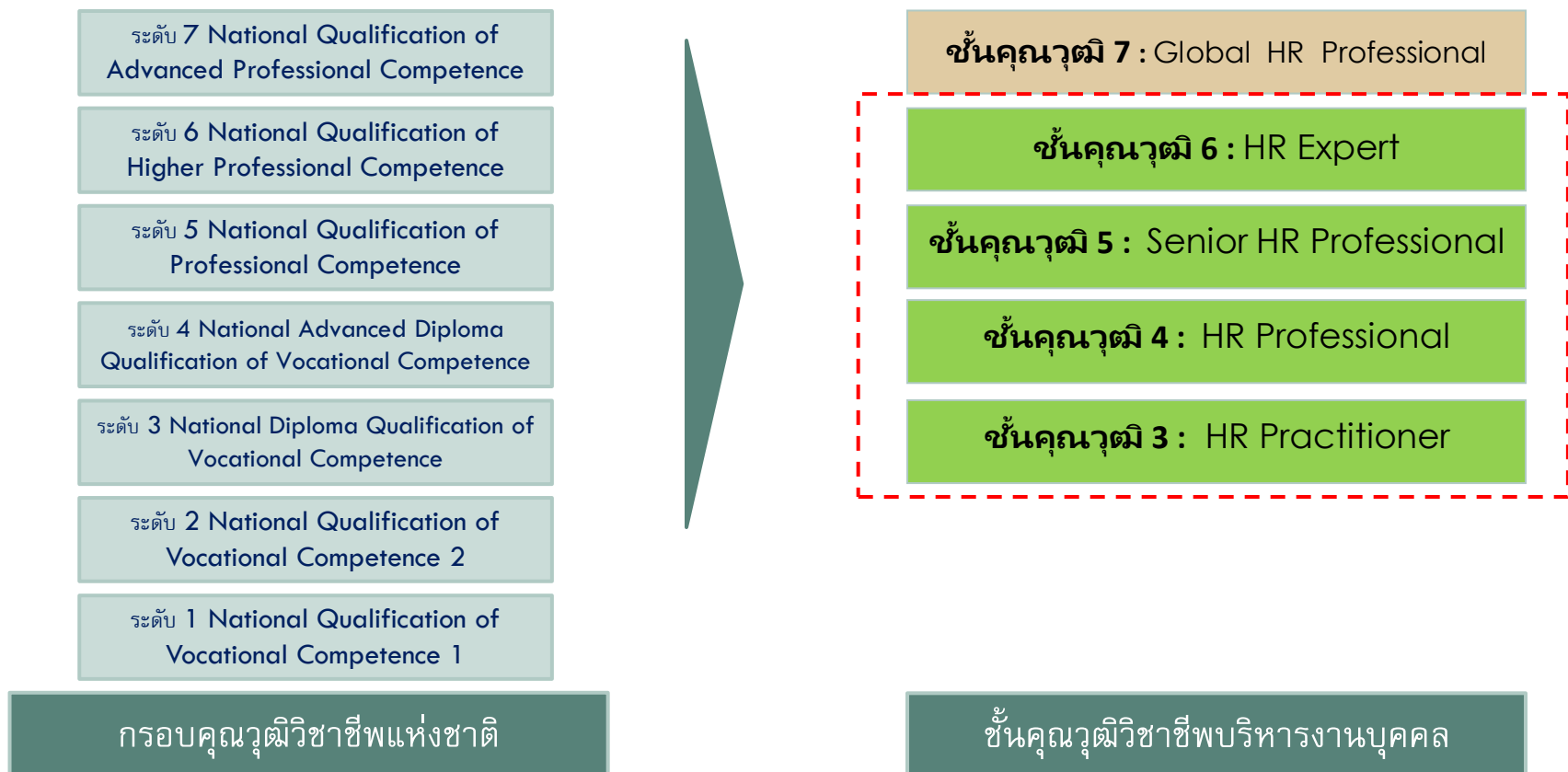
กรอบแนวคิดการบริหารองค์การและทรัพยากรบุคคล

Integrated Organization & Human Resources Framework



ชั้นคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล

ชั้นคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล ที่เชื่อมโยงกับกรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ
(Thailand Professional Qualification Framework: TPQF)



มาตรฐานอาชีพบริหารงานบุคคล

I. HR Expertise



HR Concept & Strategy



Attraction & Selection



Remuneration Management



Employee Relations



Learning & Development



Workforce Planning



Performance Management



Career Management



Organization Development

HR Competency Model

Ethical Practice

Analytical Thinking & Innovation

ICT & Digital Skill

Developing Self & People

Communication & Media Literacy

Collaboration, Team & Leadership

Change Management & Partnering

Diversity Management

II. HR Professional Practices

สมรรถนะเลือก

สมรรถนะเลือก คือสมรรถนะทางวิชาชีพที่ผู้ขอรับการประเมินในระดับชั้น 3 และ 4 จะต้องเลือกอย่างน้อย 1 สาขา

คุณวุฒิวิชาชีพ ชั้น 3 ได้แก่

- การสรรหาคัดเลือกบุคลากร
- การบริหารค่าตอบแทน
- การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- การพนักงานสัมพันธ์

คุณวุฒิวิชาชีพ ชั้น 4 ได้แก่

- การสรรหาคัดเลือกบุคลากร
- การบริหารค่าตอบแทน
- การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- การพนักงานสัมพันธ์
- การวางแผนอัตรากำลัง
- การบริหารผลงาน
- การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ
- การพัฒนาองค์กร

สรุปผลผู้ผ่านการรับรอง ปี 2559 - 2561

ชั้นคุณวุฒิ	ปี 2559		ปี 2560		ปี 2561	
	ผู้เข้าสอบ	ผู้ผ่านการรับรอง	ผู้เข้าสอบ	ผู้ผ่านการรับรอง	ผู้เข้าสอบ	ผู้ผ่านการรับรอง
3	115	20	52	8	88	22
4	99	27	45	16	68	11
5	19	1	5	0	37	2
6	7	1	2	0	4	2
รวม	240	49	104	24	197	37

สรุปผลผู้ผ่านการรับรอง ปี 2562 - 2564

ชั้นคุณวุฒิ	ปี 2562		ปี 2563		ปี 2564	
	ผู้เข้าสอบ	ผู้ผ่าน การรับรอง	ผู้เข้าสอบ	ผู้ผ่าน การรับรอง	ผู้เข้าสอบ	ผู้ผ่าน การรับรอง
3	103	41	39	15	68	18
4	41	17	51	30	44	20
5	8	4	9	1	5	0
6	2	0	1	0	3	1
รวม	154	62	100	46	120	39

นำเสนอคณะกรรมการ

สรุปผู้เข้าสอบปี 2559 - 2564 จำนวน 915 คน

สรุปผู้ผ่านการรับรองปี 2559 - 2564 จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 28.09

แบ่งเป็นระดับชั้นคุณวุฒิ ดังนี้

- ระดับชั้นคุณวุฒิ 3 จำนวน 124 คน
- ระดับชั้นคุณวุฒิ 4 จำนวน 121 คน
- ระดับชั้นคุณวุฒิ 5 จำนวน 8 คน
- ระดับชั้นคุณวุฒิ 6 จำนวน 4 คน

Performance Management System

9

ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. วางแผน – ควรต้องทำการวางแผน เป้าหมาย และความคาดหวังที่องค์กรต้องการจากพนักงานตั้งแต่วางแผนปีการประเมิน และสื่อสารให้พนักงานรับทราบ เพื่อพนักงานจะได้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

4. ให้รางวัล – องค์กรพิจารณาให้รางวัลแก่พนักงานตามผลการดำเนินงานของบริษัทที่เกิดขึ้น และผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามคะแนนการประเมิน



2. ปฏิบัติและให้คำแนะนำ – พนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยหัวหน้างานมีหน้าที่ให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. ทบทวนและประเมินผล – เป็นการทบทวนถึงผลงานที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมายและความคาดหวังที่ได้กำหนดไว้ และทำการประเมินผลให้คะแนนแก่พนักงานตามผลงานที่เกิดขึ้นจริง

ประโยชน์ของระบบบริหารผลงาน ที่มีต่อบุคลากร

10

ผู้ปฏิบัติงานทราบถึง...

- จุดมุ่งหมาย ความคาดหวังของหน่วยงานต่อการปฏิบัติงานของตน และทราบถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองด้วย
- ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาซึ่งให้คำแนะนำ ฝึกสอน และติชมอยู่ตลอดเวลา
- ทิศทางพัฒนาความรู้ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต
- ผลการปฏิบัติงานของตนเองและระดับความสำเร็จ ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทนและรางวัลที่เป็นธรรม
- ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประโยชน์ของระบบบริหารผลงาน ที่มีต่อองค์กร

11

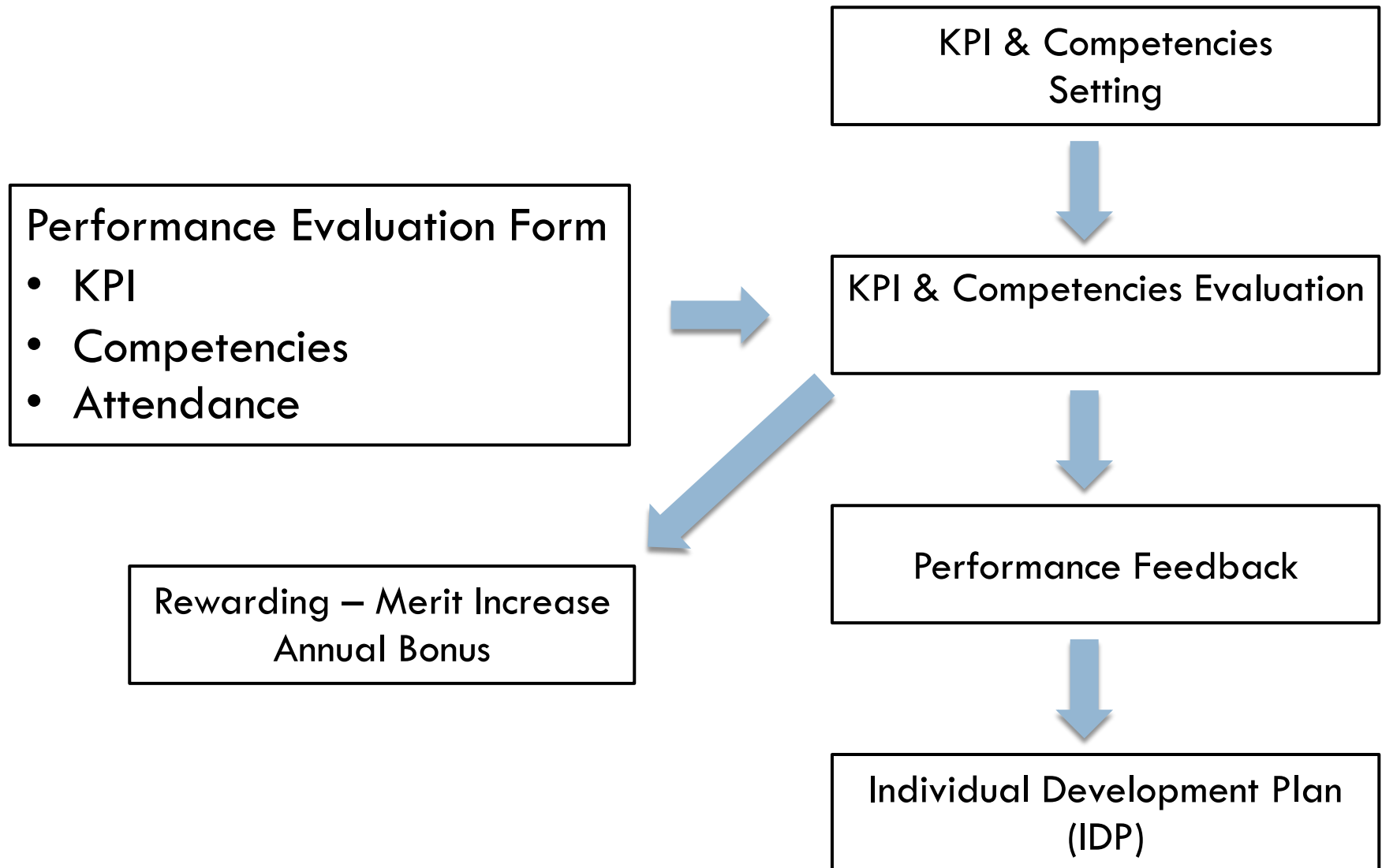
องค์กรสามารถ...

- เห็นการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพงานและผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ภายใต้สมมุติฐานที่ว่า “การบริหารจัดการการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้องค์กรหรือบุคลากรมีความสามารถในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้มากขึ้น”
- ระบุหรือแยกแยะบุคลากรที่มีผลการทำงานในระดับต่าง ๆ ได้ เพื่อสามารถรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานไว้
- สร้างความเป็นหนึ่งเดียวและมีแนวทางที่ชัดเจนผ่านการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เข้ากับการบริหารการประเมินผลงาน
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานภายในที่มุ่งเน้นถึงผลสำเร็จของการปฏิบัติงานได้

Performance Management System (PMS)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

12



สิ่งที่ต้องพิจารณาในการจัดทำระบบ PMS

13

- การประเมินผล
 - ▣ หัวข้อการประเมินผล อาทิ KPI, Competency, การขาด/สายในการปฏิบัติงาน, วินัยฯ
 - ▣ น้ำหนักการประเมินในแต่ละหัวข้อ และแต่ละระดับพนักงาน
- การคำนวณคิดเกรดการประเมิน
- รอบการประเมิน
- การเชื่อมโยงผลการประเมินสู่ระบบ HR อื่นๆ อาทิ การขึ้นเงินเดือนและจ่ายโบนัส การพัฒนา และการเลื่อนตำแหน่ง

หัวข้อการประเมินผล – ระบบ PMS

14

แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ที่	ระดับพนักงาน	หัวข้อการประเมิน		
		Attendance	พฤติกรรม	KPI
1	ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการขึ้นไป ผู้จัดการ และผู้ช่วย ผู้จัดการ)	-	✓	✓
2	หัวหน้าส่วน, หัวหน้าแผนก, หัวหน้ากลุ่ม รายวัน	✓	✓	✓
3	เจ้าหน้าที่อาวุโส, เจ้าหน้าที่รายเดือน	✓	✓	✓
4	พนักงานรายวัน	✓	✓	✓

น้ำหนักการประเมินในแต่ละหัวข้อ – ระบบ PMS

15

ระดับพนักงาน	พฤติกรรม (Competency)	ผลงาน (KPI)	สถิติการทำงาน (Attendance)	รวม (Total)
Senior Director / Director / Deputy / Assistant Director	30	70	-	100
Sr. Department Manager Department Manager / Asst.Department Manager	30	70	-	100
Division Manager / Asst. Division Manager	30	70	-	100
Division Head	30	60	10	100
Section Head	30	60	10	100
Supervisor	40	50	10	100
Senior Officer / Officer Senior Staff / Staff	50	35	15	100
Group Leader	50	35	15	100
Sr. Operator / Operator	50	30	20	100

หัวข้อการประเมินผลพฤติกรรม – ระบบ PMS

16

	ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการขึ้นไป ผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ)	หัวหน้าส่วน, หัวหน้าแผนก, หัวหน้ากลุ่มรายวัน	เจ้าหน้าที่อาวุโส, เจ้าหน้าที่รายเดือน	พนักงานรายวัน
พฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง กับบทบาทหน้าที่	1. ความเป็นผู้นำ 2. การบริหารวิสัยทัศน์และ วัตถุประสงค์ 3. ปฏิภาณไหวพริบทางพันธุกิจ 4. ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของ งาน 5. การวางแผนและการควบคุมงาน 6. การจัดการตามความเร่งด่วนและ ความสำคัญของงาน 7. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1. ความเป็นผู้นำ 2. การยอมรับและผลักดันนโยบาย ของบริษัท 3. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน 4. การวางแผนและการควบคุมงาน	1. ความรู้ ความเข้าใจ ในหน้าที่งาน ที่ได้รับผิดชอบ 2. การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด และการติดตามงาน 3. ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ และความขยันในการทำงาน 4. ความซื่อตรงและความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่	1. ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ และความขยันในการทำงาน 2. ความซื่อตรงและความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ 3. การเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชา/ ความร่วมมือในการทำงาน
พฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง กับระดับตำแหน่ง	9. ความสามารถในการสื่อสาร 10. การสอนงานและการพัฒนาคน	5. ความสามารถในการสื่อสาร 6. การสอนงานและการพัฒนาคน	5. การติดต่อประสานงาน 6. การพัฒนาตนเอง	
พฤติกรรมที่เป็น พื้นฐานของพนักงาน	11. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	7. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 8. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท 9. การมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัย 10. การให้ความร่วมมือในนโยบาย และกิจกรรมของบริษัท	7. การแก้ไขปัญหาในงาน 8. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท 9. การมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัย 10. การให้ความร่วมมือในนโยบาย และกิจกรรมของบริษัท	4. จิตสำนึกด้านความปลอดภัย 5. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท 6. การเอาใจใส่และให้ความสำคัญ เกี่ยวกับการรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อย รวมทั้งกิจกรรมเกี่ยวกับ 5ส. ใน สถานที่ทำงานในโรงงาน และ กิจกรรมอื่นๆของบริษัท

การให้คะแนนหัวข้อพฤติกรรม – ระบบ PMS

17

คะแนน	ระดับผลงาน	คำนิยาม
5	เป็นตัวอย่างให้ผู้อื่น	เป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
4	สูงกว่ามาตรฐาน	แสดงพฤติกรรมได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้อยู่เสมอ
3	ได้ตามมาตรฐาน	แสดงพฤติกรรมตามมาตรฐานที่กำหนดไว้สม่ำเสมอ
2	ต่ำกว่ามาตรฐาน	แสดงพฤติกรรมได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้บ้าง หรือ ขาดความสม่ำเสมอ โดยต้องอยู่ภายใต้การดูแลและให้คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว
1	ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	แสดงพฤติกรรมได้ต่ำกว่าที่คาดหวังอย่างมาก ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน

แบบฟอร์มการวางแผนปฏิบัติงานและประเมินผลงาน ระดับพนักงานรายเดือน

การประเมินพฤติกรรม(Competency)

18

ตัวอย่าง

พฤติกรรม (Competency)	บันทึกเหตุการณ์สำคัญ	ระดับ ผลงาน	น้ำหนัก	คะแนนผลการ ประเมิน
1. ความรู้ ความเข้าใจ ในหน้าที่งานที่รับผิดชอบ				
2. การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดและการติดตามงาน				
3. ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ และความขยันในการทำงาน				
4. ความซื่อตรงและความรับผิดชอบต่อหน้าที่				
5. การติดต่อประสานงาน				
6. การพัฒนาตนเอง				
7. การแก้ไขปัญหาในงาน				
8. การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท				
9. การมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัย				
10. การให้ความร่วมมือในนโยบายและกิจกรรมของบริษัท				

การวางแผนพัฒนา - จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

19

[illegible]

PMS – Competency (ext.)

20

ตัวอย่าง

สมรรถนะหลักบุคลากร (Employee Core Competency)

รายการสมรรถนะ Employee Core Competency	
T	T eamwork (การทำงานเป็นทีม)
O	O riginality (ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม)
S	S ervice Mind (การมีจิตบริการ)
	S HE Awareness (การมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย)
H	H onesty & Integrity (ความเที่ยงธรรมและซื่อสัตย์)

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency)

บทบาทด้านการ บริหาร (อ้างอิงใบพรรณนา ลักษณะงาน)	รายการสมรรถนะ Managerial Competency
การวางแผนงาน	▪ วิสัยทัศน์
	▪ การวางแผนเชิงกลยุทธ์
การบริหารงาน	▪ ภาวะผู้นำ
	▪ การบริหารการเปลี่ยนแปลง
การบริหารบุคลากร	▪ การบริหารผลการปฏิบัติงาน
	▪ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น
การบริหารทรัพยากร และงบประมาณ	▪ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency)

21

ตัวอย่าง

F001	การใช้เครื่องมือวิทยาศาสตร์และสารเคมี
F002	กฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการ
F003	การเงินและบัญชี
F004	การจัดการนวัตกรรม
F005	การบริหารเชิงกลยุทธ์
F006	การบริหารทรัพยากรบุคคล
F007	การพัสดุ
F008	การสื่อสารองค์กร
F009	การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
F010	การบริหารมาตรฐาน
F011	ระเบียบวิธีและกระบวนการวิจัย

F013	การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
F014	การคิดวิเคราะห์
F015	การจัดการการประชุม
F016	การเจรจาต่อรอง
F017	การติดต่อประสานงาน
F018	การถ่ายทอดความรู้
F019	การนำเสนอ
F020	การบริหารเครือข่าย
F021	การบริหารโครงการ
F022	การบริหารเวลา
F023	การผลิตสื่อ
F024	การสืบเสาะหาข้อมูล
F025	การให้คำปรึกษา
F026	ความเข้าใจในองค์กร
F027	ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง

พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)

22

ชื่อสมรรถนะ :	F009 : การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
ความหมาย :	ความสามารถในการใช้และจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
ระดับสมรรถนะ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
5 (กลยุทธ์)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถกำหนดทิศทางและเห็นนโยบายการนำระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลมาใช้ในองค์กร - กำหนดทิศทางและเห็นนโยบายการนำระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลมาใช้ในองค์กร - ผลักดันและสนับสนุนให้มีการนำระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
4 (การนำ)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำกับดูแลการบริหารระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรได้ - กำกับดูแลการบริหารระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร - ประเมินความคุ้มค่าการใช้ระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลต่างๆ ขององค์กร - นำเสนอแนวทางการใช้หรือปรับปรุงแก้ไขระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูล เพื่อให้เกิดการใช้งานที่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
3 (กำกับดูแล / เชี่ยวชาญ)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข รวมถึงประเมินความเสี่ยงระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูล - พัฒนาและปรับปรุงแก้ไขระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลให้กับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร - ประเมินความเสี่ยงระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร
2 (ประยุกต์ใช้)	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดทำเอกสารวิชาการในรูปแบบไฟล์ - ดูแลระบบ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร - สอนการใช้งาน IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูล - ให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาการใช้งาน IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูล ซึ่งเป็นปัญหาเชิงเทคนิคขั้นสูงหรือมีความซับซ้อนสูง
1 (เริ่มต้น)	มีความรู้และความสามารถในการใช้ Software และ/หรือ Hardware เบื้องต้น - รู้และสามารถใช้ IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลเบื้องต้น - แก้ไขปัญหาการใช้งาน IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลเบื้องต้น - แนะนำการใช้งานและแก้ไขปัญหา IT Software และ/หรือ IT Hardware และ/หรือระบบจัดการฐานข้อมูลเบื้องต้น

แนวทางการพัฒนาบุคลากร

23

การกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร ควรต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบเพื่อให้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยมีแนวทางในการกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

Development Guideline

Level of Capability				
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (STUDY)	การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (PARTNER)	การเรียนรู้โดยลงมือปฏิบัติ (DO)	การเรียนรู้ด้วยการสอนผู้อื่น (COACH)
	A สามารถเลือกได้ (Optional) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมในระดับที่สูงขึ้น	สามารถเลือกได้ (Optional) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมในระดับที่สูงขึ้น	สามารถเลือกได้ (Optional) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมในระดับที่สูงขึ้น	ควรเลือกมากที่สุด (Strongly recommend)
	B สามารถเลือกได้ (Optional) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมในระดับที่สูงขึ้น	สามารถเลือกได้ (Optional)	ควรเลือกมากที่สุด (Strongly recommend)	สามารถเลือกได้ (Optional)
	C สามารถเลือกได้ (Optional)	สามารถเลือกได้ (Optional)	ควรเลือกมากที่สุด (Strongly recommend)	ไม่แนะนำให้เลือก (Not recommend)
	D ควรเลือกมากที่สุด (Strongly recommend)	ควรเลือกมากที่สุด (Strongly recommend)	เลือกได้แต่ควรมีผู้อื่นคอยให้คำแนะนำ (Do with advices from others)	ไม่แนะนำให้เลือก (Not recommend)