



# การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PA Sharing สู่การปฏิบัติงานจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

28 กันยายน 2566 <sub>1</sub>



## ปรับนโยบายและแนวปฏิบัติ

กำหนดสัดส่วนตัวชี้วัดและการส่งมอบผลงาน ตามตำแหน่ง



### ตัวอย่างแนวทางทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน

#### แนวทางกำหนดสัดส่วนข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ในกรอบหมายเหตุระดับ

ระดับตำแหน่ง	ภารกิจสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์	ภารกิจตามตำแหน่งงาน พิจารณาหรือมอบหมาย เพื่อกระตุ้นคุณภาพ ประสิทธิภาพงาน	ภารกิจที่มอบหมายพิเศษ เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน ขยายสมรรถนะ เพิ่มทักษะ	ภารกิจส่วนงาน เช่น งานพิธีการ กิจกรรม ของมหาวิทยาลัย คณะ
ผู้บริหารระดับสูง	60-70 %	20-30%	5-10%	5-10%
ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง	50-60%	30-40%	10-20%	5-10%
พนักงานปฏิบัติการ ทั้ง ตำแหน่งประจำ สันนิษฐาน และวิชาการ	30-50%	40-50%	10-20%	5-10%
พนักงานช่วยปฏิบัติการ	10-20%	50-70%	10-20%	5-10%

\* ระดับผู้บริหาร เป็นการกำหนดระดับภายในคณะฯ สำหรับใช้ในการแจ้งสัดส่วนตัวชี้วัด เพื่อการส่งมอบผลงานที่ชัดเจน และใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะฯ เท่านั้น  
\*\* กรณี ผู้บริหารระดับสูงและกลาง สามารถปรับเพิ่มสัดส่วนของภารกิจที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และ แผนกลยุทธ์ของส่วนงานได้มากกว่า % ที่กำหนดไว้ในตาราง และปรับสัดส่วนของภารกิจอื่นๆ ให้ครบถ้วน  
\*\*\* กรณี หน้าที่บริหารกำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพประจำปี สามารถปรับสัดส่วนตัวชี้วัดในภารกิจที่ 2 และ 3 ได้

## พัฒนาเครื่องมือและปรับปรุงระบบ

1. เชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับคณะฯ ผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่าย/งาน
2. จัดทำ PA Audit ในระดับหัวหน้าฝ่ายงาน
3. จัดทำมาตรฐานตัวชี้วัดตามตำแหน่งงาน กำหนดเป็น Guideline การมอบหมายงาน
4. การจัดทำแนวปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในคณะฯ
5. พัฒนาระบบรองรับการจัดทำข้อตกลง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลไปบริหารคน

กลุ่มภารกิจ	จำนวน (คน)	
	เป้าหมาย	ไม่มีตัวชี้วัด
กลุ่มบริหารสุขภาพ	59	35
กลุ่มศึกษาวิจัย	25	21
กลุ่มสนับสนุนทั่วไป	29	16
กลุ่ม CNMI	22	4
<b>รวม</b>	<b>155</b>	<b>76</b>
		<b>49%</b>

### คุณภาพการส่งตัวชี้วัด

สถานะการกำหนดตัวชี้วัด	หัวหน้าฝ่าย/งาน	การกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนยุทธศาสตร์		
		มี	ไม่มี*	ร้อยละ
ระดับฝ่าย	17	12	70.59%	5 29.41%
ระดับงาน	138	56	40.58%	82 59.42%
<b>รวม</b>	<b>155</b>	<b>68</b>	<b>43.87%</b>	<b>87 56.13%</b>

\* ไม่มีตัวชี้วัดที่สะท้อนยุทธศาสตร์ที่ระดับฝ่ายและงาน รวมจำนวน 2 ฝ่าย/งาน

## พัฒนาเสริมสร้างทักษะผู้บริหาร

1. สื่อสารสร้างความเข้าใจข้อบังคับฯ 2565
2. สื่อสารสร้างความเข้าใจและถ่ายทอดตัวชี้วัดของคณะฯ
3. พัฒนาทักษะผู้ประเมิน ด้าน Coaching & Feedback
4. พัฒนาทักษะผู้ประเมินด้านการจัดทำ IDP



### พัฒนาระบบบริหารผลการประเมินการปฏิบัติงาน (PMS)

#### สรุปประเด็นเร่งด่วนการปฏิรูป ในด้านสื่อสารการแจ้งข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA)



### พัฒนาระบบบริหารผลการประเมินการปฏิบัติงาน (PMS)



- #### เนื้อหาหลักสูตร (1 วัน)
- การให้ข้อมูลเบื้องต้น (Feedback) และการให้ข้อเสนอแนะและการพัฒนาทีมงาน (Coaching)
  - การวิเคราะห์ลักษณะผู้ที่มีปัญหา เพื่อการวางแผนการพัฒนา
  - การวิเคราะห์การประเมินผลการทำงาน (IDP) และการออกแบบการพัฒนาย่างเหมาะสม (SMART IDP)
  - การจัดทำแผนพัฒนา IDP ตามรูปแบบของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยากร  
ดร.ศิริลักษณ์ เมฆศรี  
ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาระบบบริหารการประเมินผล



## ตัวอย่างแนวทางสัดส่วนการทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน

**EXAMPLE**

ภารกิจที่มอบหมาย ระดับตำแหน่ง	ภารกิจที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์	ภารกิจตามตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ เพื่อยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพงาน	ภารกิจที่มอบหมายพิเศษ เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน ขยายสมรรถนะ เพิ่มทักษะ	ภารกิจส่วนรวม เช่น งานพิธีการ กิจกรรม ของมหาวิทยาลัย คณะ
ผู้บริหารระดับสูง	60-70 %	20-30%	5-10%	5-10%
ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง	50-60%	30-40%	10-20%	5-10%
พนักงานปฏิบัติการ ทั้ง ตำแหน่งประเภท สนับสนุน และวิชาการ	30-50%	40-50%	10-20%	5-10%
พนักงานช่วยปฏิบัติการ	10-20%	50-70%	10-20%	5-10%

\* ระดับผู้บริหาร เป็นการกำหนดระดับภายในคณะฯ สำหรับใช้ในการแบ่งสัดส่วนตัวชี้วัด เพื่อการส่งมอบผลงานที่ชัดเจน และใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะฯ เท่านั้น

\*\* กรณี ผู้บริหารระดับสูงและกลาง สามารถปรับเพิ่มสัดส่วนของภารกิจที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และ แผนกลยุทธ์ของส่วนงานได้มากกว่า % ที่กำหนดไว้ในตาราง และปรับสัดส่วนของภารกิจอื่นๆ ให้ครบถ้วน

\*\*\* กรณี ไม่ได้รับการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี สามารถปรับลดสัดส่วนไปเพิ่มภารกิจที่ 2 และ 3 ได้