



Course outline

การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อผลสำเร็จทางธุรกิจ

Strategic Performance Management System (PMS) for Business Success

(หลักสูตร 2 วัน)

โดย อาจารย์ ดร.อมรศักดิ์ กิจชนานันท์

เหตุใดหลักสูตรนี้จึงจำเป็นสำหรับธุรกิจปัจจุบัน?

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) เป็นเครื่องมือการบริหารที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารแต่ละระดับได้ทราบถึงผลการทำงานของบุคลากรและองค์กรในแต่ละช่วงเวลา ว่ามีพัฒนาการและความสำเร็จสิ่งใด มีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แต่องค์กรจำนวนมากกลับไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในการนำเอา PMS ไปใช้ เหตุผลที่สำคัญคือ หลายองค์กรแม้จะมี PMS แต่ก็ยังเป็นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล (non-effective PMS) ซึ่งมีลักษณะดังนี้

- เป้าหมายหรือเกณฑ์ที่วัดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานขาดความชัดเจน ทำให้ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินตีความแตกต่างกัน เกิดการไม่ยอมรับผลการประเมิน เพราะผู้ถูกประเมินรู้สึกไม่เป็นธรรมเมื่อถูกประเมินว่าไม่มีผลงานตามเป้าหมาย
- เป้าหมายและเกณฑ์มีจำนวนมากเกินจำเป็น สร้างภาระในการเก็บข้อมูลและการรายงานผลงานของผู้ถูกประเมิน
- เป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ไม่มีนัยสำคัญเชื่อมโยงกับต่อเป้าประสงค์ขององค์กร สุดท้ายทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินตอบไม่ได้ว่าสิ่งที่ทำไปจะสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างไร
- เกณฑ์การประเมินการประเมินเน้นไปที่การประเมินพฤติกรรม เช่น ลา สาย ขาด ฯลฯ ไม่ได้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร ไม่มีการวัดผลที่โยงกับผลลัพธ์ความสำเร็จของงานและองค์กรที่ชัดเจน
- พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเบี่ยงเบนไปทุ่มเททรัพยากรและเวลาการทำงานให้กับกิจกรรมเฉพาะที่ถูกกำหนดเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน (target) โดยไม่ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ (purpose) ที่แท้จริงของงานนั้น ๆ

ระบบ PMS ที่ไม่มีประสิทธิผลจะสร้างความอึดอัดใจให้ทั้งแก่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน หรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความไม่พอใจระหว่างกันได้ นอกจากนี้ เมื่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่น่าเชื่อถือ ระบบไม่ได้ถูกยอมรับ ผลที่ได้จากการประเมินจึงไม่ถูกนำไปใช้ ผลประเมินถูกเก็บเข้าแฟ้มหลังจบช่วงการประเมิน ไม่ได้นำไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการทำงาน ยิ่งกว่านั้น ในหลายองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานได้กลายเป็นประเพณีอย่างหนึ่งที่พนักงานทุกระดับต้องทำทุก 1-2 ครั้งต่อปี อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ไม่ส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นแต่อย่างใด

ทางออกเดียวที่จะทำให้องค์กรยกระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและส่วนงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลคือ การนำระบบการบริหารผลงานที่กำหนดเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและหน่วยงาน ผ่านกระบวนการหรือร่วมกันถึงสิ่งที่คุณบริหารคาดหวังจากการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของมาตรฐานผลงาน และเมื่อผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานจะมีทำแผนการพัฒนาผลงานเฉพาะราย ซึ่งเป็นการบริหารผลงานทั้งระบบ โดยการประเมินผลจะเป็นส่วนหนึ่งในระบบเท่านั้น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิผล ยุติธรรม จะขยายผลไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น การพัฒนาบุคลากร ระบบงาน การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน เป็นต้น

หลักสูตรนี้จะช่วยให้องค์กรมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้เข้าร่วมหลักสูตรจะเข้าใจภาพรวมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้ทบทวนวัตถุประสงค์ขององค์กรและนำมาร่วมกันจัดทำเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) ของตนเอง และสามารถจัดทำมาตรฐานผลงานที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งที่สอดคล้องกัน สามารถทบทวนเป้าหมายในการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผ่านการออกแบบจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การวางแผนผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงาน (Performance Planning) การดำเนินการเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Performance Execution) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review and Reward) และการให้ข้อมูลย้อนกลับและการโค้ชเพื่อผลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback and Coaching) อย่างเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องครบวงจร

สิ่งที่ผู้เข้าร่วมหลักสูตรจะได้จากหลักสูตรนี้

1. เข้าใจระบบและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) โดยเฉพาะในส่วนที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถวางแผนเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเองให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท

2. เข้าใจความสำคัญ ประโยชน์ และระบบ PMS ใน 3 ระดับที่เชื่อมโยงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ ระดับองค์กร (Organization Level) ระดับหน่วยงาน/หัวหน้างาน (Department Level) และระดับบุคคล (Individual Level)
3. เข้าใจแนวคิดและหลักการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ เช่น การประเมินผลด้วยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPI) การใช้ขีดสมรรถนะในงาน (Competency) ฯลฯ และประยุกต์ใช้สิ่งเหล่านี้กับการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง
4. สามารถปฏิบัติตามวงจรการบริหารผลการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ Performance Planning, Performance Execution, Performance Appraisal, Performance Feedback and Coaching, Performance Review and Reward รวมทั้งการออกแบบเอกสาร/แบบฟอร์มที่ประยุกต์ใช้งานให้เหมาะสมกับองค์กรของตน
5. สามารถกำหนดหัวข้อการประเมินที่สอดคล้องกับผลลัพธ์ของงานและขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบสำหรับแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับบริบท และยุทธศาสตร์ขององค์กร
6. สามารถนำเอาผลการประเมินไปใช้อย่างสร้างสรรค์เพื่อช่วยยกระดับขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาของหลักสูตร

Module 1: Introduction to PMS

- วิวัฒนาการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- ปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม
- เหตุผลที่การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิมใช้ไม่ได้ผล
- แนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่
- วงจรของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Cycle)

Module 2: Performance Planning

- แนะนำเครื่องมือการบริหารผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ เช่น Balanced Scorecard, KPI, Competency
- การกระจายเป้าหมายขององค์กรสู่หน่วยงานและตำแหน่งงาน
- การร่วมกันทำให้เป้าหมายการทำงานของพนักงานสอดคล้องกับหน่วยงาน (align individual goals with organizational purposes)
- การจัดทำแผนเพื่อผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-focused Performance Plan)
- การกำหนดผลงานหลัก (Key Result Area) ที่คาดหวังจากแต่ละตำแหน่ง

Strategic Performance Management System (PMS) for Business Success

- การกำหนดตัวชี้วัด/มาตรฐานผลงานที่วัดได้ (measurable performance indicators) และเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ธุรกิจ (business results)
- การกำหนดตัวชี้วัดผลงานของแต่ละตำแหน่งงาน (key performance indicators for each position)
- ตัวอย่างและหลักเกณฑ์การประเมินผลงานประจำปี
- Workshop จากกรณีประสบการณ์จริงของผู้เรียน

Module 3: Performance Review & Appraisal

- ขั้นตอนและกระบวนการของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- บทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน
- การวิเคราะห์ผลงานปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่ต้องการ โดยใช้ข้อมูลจริงในปัจจุบัน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสองทาง (two way communication) และการประเมินแบบ 360 องศา
- การรวบรวมข้อมูลเพื่อกำกับผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเกณฑ์และเป้าหมาย
- ตัวอย่างและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- Workshop จากกรณีประสบการณ์จริงของผู้เรียน

Module 4: Performance Development

- ศิลปะและเทคนิคการสื่อสารสำหรับผู้ประเมิน
- ประเด็นและหัวข้อในการทบทวนและให้ข้อมูลป้อนกลับ
- วิธีการให้ Positive Feedback กับผู้ถูกประเมิน
- การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อปรับปรุงผลงาน
- การใช้ performance coaching เพื่อช่วยยกระดับขีดความสามารถของพนักงาน
- การขยายผลและการใช้ประโยชน์ผลการประเมินเพื่อการพัฒนาองค์กร เช่น การจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การบริหารผลตอบแทน การปรับปรุงเงื่อนไขของการปฏิบัติงาน / กระบวนการปฏิบัติงาน
- Workshop การให้ feedback จากผลการประเมิน

ระยะเวลาการฝึกอบรม

2 ครั้ง ๆ ละ 6 ชั่วโมง

แนวทางในการฝึกอบรม

วิทยากรจะใช้ แนวทางผสมผสานในการอบรม (Integrated Training) โดยประกอบด้วย

1. การเรียนรู้แบบกลุ่ม (group learning) จะแบ่งผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองความเห็นระหว่างกัน และช่วยฝึกการทำงานเป็นทีม การรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงาน

2. การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) จะเน้นกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ เป็นการสื่อสาร 2 ทาง (interactive mode) ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม เช่น

- การแนะนำตัวเอง จุดประสงค์ และความคาดหวังจากการอบรม
- การสรุปทบทวนแนวคิดสำคัญและคำสำคัญต่าง ๆ (Key thoughts and key words)
- การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดของผู้เข้าอบรม



3. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) เน้นการทำกิจกรรมภาคปฏิบัติ โดยมีประเด็นสำคัญที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติและการนำไปใช้

- กระตุ้นให้ฝึกคิดและนำเสนอ
- นำสิ่งที่เรียนไปทดลองใช้
- กรณีศึกษาและกิจกรรมกลุ่มเพื่อหา solutions
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่มระดมสมอง

4. เน้นการกระตุ้นการคิด และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยใช้การสื่อสาร 2 ทาง เพื่อนำไปสู่การกระตุ้นการคิด การประเมินตัวเองและองค์การ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน กิจกรรม Workshop ที่นำไปสู่

การคิดเพื่อวิเคราะห์ และนำเสนอสิ่งที่ดีกว่าเพื่อการพัฒนาหน้าที่การทำงานและผลผลิตต่อองค์กร ผสมผสาน
กรณีศึกษา การระดมสมองและการนำเสนอผลงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม

เกี่ยวกับผู้สอน

ดร.อมรศักดิ์ กิจธนานันท์ เป็นวิทยากร ที่ปรึกษา Leadership and Strategy Coach ผู้เชี่ยวชาญด้านการ
บริหารจัดการ และอาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการภาครัฐและเอกชน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
(นิด้า) ท่านมีประสบการณ์การทำงานให้กับหน่วยงานภาครัฐ ธุรกิจ องค์กรระหว่างประเทศ สถาบันวิชาการ
ระดับประเทศและนานาชาติ องค์กรภาคสังคม และองค์กรท้องถิ่น ในด้านการวิเคราะห์วิสัยนโยบาย การบริหาร
เชิงกลยุทธ์ การออกแบบและการบริหารโครงการ การพัฒนาองค์กร การปรับปรุงกระบวนการและระบบบริหาร
การพัฒนาภาวะผู้นำและสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การสร้างองค์กรที่ยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมของ
ธุรกิจ รวมทั้งมีความรู้อย่างกว้างขวางในประเด็นการพัฒนาในระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยเฉพาะแนวโน้มการ
พัฒนาในมิติระหว่างประเทศและใน ASEAN

ดร.อมรศักดิ์ได้รับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย Bristol ประเทศอังกฤษ ในอดีตเคยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน
การบริหารและการพัฒนาในหน่วยงานระหว่างประเทศหลายหน่วยงาน อาทิ องค์กรเพื่อพัฒนาระหว่าง
ประเทศแห่งสหรัฐอเมริกา (USAID) คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติประจำภาคพื้นเอเชีย
แปซิฟิก (UNESCAP) โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) เป็นอาจารย์ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์ (NIDA) และ University of Bristol ประเทศอังกฤษ เป็นนักวิจัยที่ National University of Singapore
และ University of Bristol เป็นนักวิจัยรับเชิญที่ University of Wisconsin-Madison ประเทศอเมริกา และ
Australian National University ประเทศออสเตรเลีย

ดร.อมรศักดิ์ มีประสบการณ์ในการสอนและการบรรยายมากกว่า 10,000 ชั่วโมง ทั้งในฐานะของอาจารย์
พิเศษในมหาวิทยาลัยกว่า 10 แห่งทั่วประเทศ และวิทยากรพิเศษให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก
ตลอดจนการให้คำปรึกษาหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศกว่า 40 หน่วยงาน /โครงการ เช่น
UNESCAP, UNDP, Rockefeller Foundation, Oxfam, องค์กรเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ
(UNIDO), the UK Professional Associations Research Network, National University of Singapore,
University of Hong Kong, World Bank, Central Laboratory (Thailand), SGS (Thailand), ธนาคารออมสิน,
การไฟฟ้านครหลวง, โอเอสเอส, MBK Group, Sri Trang Group, Allianz C.P. General Insurance, TPN
Flexpak, Siam Kubota, Mitsubishi Heavy Industries, Hitachi Industrial Technology, Big-C
มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ สภาผู้ส่งสินค้า
ทางเรือแห่งประเทศไทย กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

ดร.อมรศักดิ์มีผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษในหนังสือและวารสารวิชาการทั้งใน
และต่างประเทศหลายฉบับกว่า 15 ชิ้น รวมทั้งได้เดินทางไปปฏิบัติการกิจหน้าที่ในกว่า 15 ประเทศทั่วโลก

