



Course outline หลักสูตรการออกแบบจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators)

(หลักสูตร 1 วัน)

โดย

อาจารย์ไรรยวิทย์ บุญสวัสดิ์

Executive Coach and Management Consultant

หลักการ/เหตุผล

- คำกล่าวที่ว่า “หากท่าน ไม่สามารถที่จะวัดและประเมินสิ่งใดได้ ท่านก็จะไม่สามารถปรับปรุงหรือบริหารจัดการสิ่งนั้นได้” เป็นความจริงที่ไม่สามารถลบล้างได้ การวัดและการประเมินองค์กร หน่วยงานเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของทุกๆหน่วยงานและองค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรจะต้องมั่นใจว่าตัวชี้วัดต่างๆที่ใช้จะสนับสนุนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างแท้จริง ตัวชี้วัดขององค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์และสะท้อนอัตลักษณ์ของแต่ละองค์กร ซึ่งไม่สามารถที่จะลอกเลียนตัวชี้วัดขององค์กรหนึ่งมาใช้กับอีกองค์กรหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์ ตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ขององค์กร เป็นสิ่งที่กำหนดระบบการประเมินผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดขององค์กร โดยระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถควบคุมบริหารกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้ออกแบบไว้ด้วย
- KPIs หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งเครื่องมือหนึ่งในปัจจุบันของการบริหารจัดการสมัยใหม่ซึ่งช่วยทั้งในการแปลงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่เป็นมาตรวัดที่แสดงถึงความก้าวหน้า ปัญหาและความผิดปกติต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในระหว่างการดำเนินงาน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นสัญญาณให้กับผู้บริหารขององค์กรในระดับต่างๆได้ทราบถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์ ยุทธวิธีและการปฏิบัติงานของหน่วยงานในความรับผิดชอบของตน เพื่อจะได้ตอบสนองปรับตัวเปลี่ยนแปลงแผนงานและวิธีการได้อย่างเหมาะสมต่อไป

- จากผลการวิจัยจำนวนหนึ่งขององค์กรวิจัยทางธุรกิจเกี่ยวกับความสำเร็จและล้มเหลวของกลยุทธ์พบว่าปัจจัยหนึ่งที่มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร คือ การมีระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดีอย่างน้อยเพียงใด และได้สรุปว่าองค์กรควรทุ่มเทให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบการประเมินวัดผลการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม
- ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือ KPIs ที่ได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและถูกต้องจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดและตรวจติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่างๆภายในองค์กรเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวังหรือสิ่งที่เป็นภารกิจและหน้าที่หลักขององค์กรหรือหน่วยงาน (Key Results Areas) เมื่อใดก็ตามที่องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุไว้อย่างชัดเจนแล้ว สิ่งต่างๆที่จะถูกกำหนดขึ้นตามมาเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ อาทิ พันธกิจ คุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ เป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์และแผนงานริเริ่มต่างๆ ทั้งหมดล้วนต้องพึ่งพาระบบการวัดและประเมินผลสำเร็จที่เป็นระบบที่สามารถแสดงถึงการเชื่อมโยงของความสำเร็จและเป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละส่วนขององค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นกระบวนการซึ่งก็อยู่ในรูปของตัวชี้วัดหรือ KPIs
- โดยหลักการแล้วตัวชี้วัดหรือ KPIs คือสารสนเทศที่ได้รับการประมวลขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลที่เป็นตัวแทนหรือบ่งระบุได้ถึงคุณค่าหรือสิ่งที่สำคัญที่ต้องการได้รับหรือบรรลุของบุคคล หน่วยงานและองค์กรซึ่งอาจกล่าวได้ว่าหมายถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งบุคคล หน่วยงานและองค์กรสามารถใช้สำหรับการเฝ้าติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความก้าวหน้าของการกระทำใดๆที่มีผลต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจ กระทำ และแทรกแซงได้อย่างเหมาะสมเพื่อส่งผลให้มีการเคลื่อนไปในทิศทางที่พึงปรารถนา
- อย่างไรก็ตามการที่องค์กรจะมีระบบการประเมินผลหรือตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลและเหมาะสมนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องควรมีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิด หลักการและเทคนิคในการออกแบบจัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถวางแผนออกแบบและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล การฝึกอบรมเชิงปรึกษาแนะนำเพื่อให้ความรู้และฝึกทักษะแก่บุคลากรซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับต่างๆทั้งในส่วนงานหลักและสนับสนุนให้เข้าใจถึงแนวคิดหลักการจะช่วยให้สามารถดำเนิน โครงการจัดทำและใช้ KPIs ภายในองค์กรได้อย่างถูกต้องเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง



The KPIs determination flow

จุดประสงค์ของหลักสูตร

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจหลักการระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานสมัยใหม่ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและเข้าใจเทคนิคขั้นตอนในการออกแบบจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำหลักการและเทคนิคการออกแบบจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไปประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการใช้ติดตามและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์และการดำเนินงานตามภารกิจของฝ่ายงานต่างๆ
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสฝึกทักษะผ่านกรณีศึกษาและตัวอย่างการออกแบบจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- เพื่อให้กรอบแนวทางสำหรับการขยายผลไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับบุคคลหรือ Individual Performance Appraisal System ที่สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นธรรมและสะท้อนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างแม่นยำ ถูกต้องตามความเป็นจริง

เนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

09.00 – 12.00 น. : Introduction to Modern Performance Management

- กรอบแนวคิดของระบบการบริหารผลการดำเนินงานสมัยใหม่
 - ความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานต่อความสำเร็จขององค์กร
 - ระเบียบวิธีการออกแบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นระบบ
 - การออกแบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (Strategy Based KPIs)
 - การออกแบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงกระบวนการ (Process Based KPIs)
- จากกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของฝ่ายงาน
 - การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยแผนที่กลยุทธ์และ Balanced Scorecard
 - การเชื่อมโยงและกระจายกลยุทธ์สู่ฝ่ายงานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน

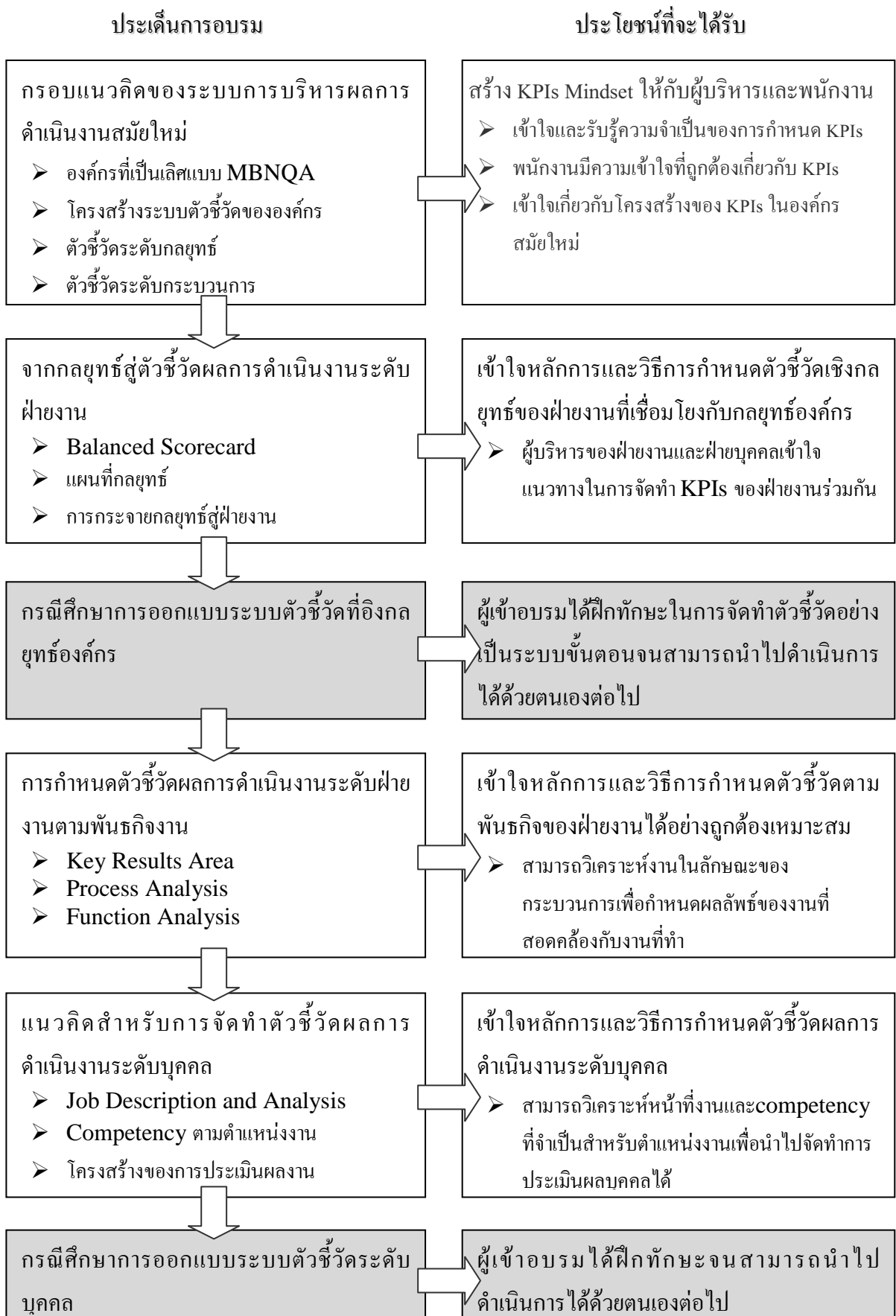
Workshop 1 : กรณีศึกษาการออกแบบระบบตัวชี้วัดที่อิงกลยุทธ์องค์กร

13.00 – 16.30 น. : Essential of KPIs Design

- คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
 - โครงสร้างของระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่ดี
 - คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี
- การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับฝ่ายงานตามพันธกิจงาน (Key Results Area)
 - การวิเคราะห์ขอบเขตงานและกระบวนการ
- การเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดในเชิงระบบของกระบวนการธุรกิจ
 - มุมมองแบบโซ่คุณค่าเชิงกระบวนการ
 - ตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม
- การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด
- การกำหนดระดับความสำคัญของตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผล
- แนวคิดสำหรับการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับบุคคล
 - โครงสร้างของตัวชี้วัดระดับบุคคล
 - เทคนิคการวิเคราะห์งาน
 - เทคนิคการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน
 - การใช้ประโยชน์ KPIs ในการบริหารธุรกิจและบริหารทรัพยากรบุคคล

Workshop 2 : กรณีศึกษาตัวอย่างการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานรายบุคคล

ประเด็นการอบรมและประโยชน์ที่จะได้รับการอบรมในแต่ละขั้นตอน



กลุ่มเป้าหมายของการอบรม

1. ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในสายงานต่างๆขององค์กร
2. ผู้จัดการและหัวหน้างาน

ระยะเวลาการฝึกอบรม

ระยะเวลา 1 วัน (เวลา 09.00 – 16.30 น.)

แนวทางและเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินหลักสูตรฝึกอบรม

การฝึกอบรมใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยเน้นให้ผู้เรียน ได้คิด แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้ได้ทันที

- การสร้างและกระตุ้นการสื่อสาร 2 ทาง เช่น
 - การแนะนำตัวเอง จุดประสงค์และความคาดหวังจากการอบรม
 - คำสำคัญต่างๆ (Key Words)
 - การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดของผู้เข้าอบรม
- การประเมินผลตนเองหลังการอบรม
 - ผ่านการนำเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่ม (Workshop)
 - ผ่านการนำไปถ่ายทอดต่อ
- Workshop ประเด็นสำคัญที่สามารถฝึกทักษะได้
 - กระตุ้นให้ฝึกคิดและนำเสนอ
 - นำเทคนิค เครื่องมือและแบบฟอร์มมาตรฐาน ไปทดลองใช้
 - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่มระดมสมอง
- Assignment เพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติม
 - หัวข้อหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเอง

เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งการบรรยาย , การระดมสมอง (Brainstorming) , การปฏิบัติการ (Work Shop) , การแสดงสถานการณ์จำลอง (Simulation) และ การนำเสนอ (Present) ทำให้การเรียนรู้ เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง

วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการสอนแบบกลุ่มหรือ Group Coaching เพื่อให้ผู้เรียนรู้ สามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับจริตของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ