



Course outline

โปรแกรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training Program) ประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลแบบผู้นำนักบริหารสมัยใหม่ (Effective and Value Added Performance Appraisal for Management)

(หลักสูตร 1 วัน)

โดย

อาจารย์ ไรย์วินท์ บุญสวัสดิ์

[B.Eng(Honors), MBA, Leadership Cert]
(Executive Coach and Management Consultant)

“You can't manage what you don't measure”

“If you measure everything, you measure nothing”

“How you measure the performance of your managers directly affects the way they act”

หลักการและความสำคัญ

☞ ข้อความที่ผมนำเสนอไว้ข้างต้นนี้ เป็นคำกล่าวของกูรูด้านการบริหารจัดการที่มีชื่อเสียงของโลกซึ่งมักได้รับการนำไปกล่าวอ้างถึงเสมอๆ ในแวดวงของนักบริหารจัดการองค์กร ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจต่างๆ ทั้งนี้ประเด็นที่ต้องการสื่อถึงก็คือความสำคัญของการวัดและการประเมินที่มีต่อการบริหารจัดการ ข้อความแรก บ่งชี้ว่าการได้มาซึ่งข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการควบคุม การจัดการ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาสิ่งนั้นๆ ซึ่งก็สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการด้วยข้อมูลจริงหรือ Management by Fact ที่เป็นหลักการรากฐานหนึ่งของการบริหารสมัยใหม่ ข้อความที่สอง สื่อให้เห็นว่าหากทำการวัดและประเมินไปเสียทุกอย่างแล้วก็เสมือนไม่ได้วัดและประเมินอะไรเลย ในเชิงการบริหารจัดการหมายถึงการที่ไม่มุ่งเน้นอย่างเฉพาะเจาะจงในการวัดและประเมินผล ซึ่งสิ่งที่จะตามมาแทนที่จะให้ประโยชน์กลับแสดงผลกระทบในเชิงลบ ซึ่งหลายๆองค์กรที่ดำเนินการวัดและประเมินผลอย่างผิดๆ ได้ประสบกันมาแล้ว กล่าวคือนอกจากการวัดและประเมินผลจะไม่บ่งบอกนัยสำคัญที่ควรค่าแก่การใส่ใจออกมา ชำร่วยยังเพิ่มภาระให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ต้องเก็บบันทึกข้อมูล ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากมายจนละเลยภารกิจที่สำคัญกว่าไปซึ่งก็คือการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าและผู้ถือหุ้น แต่กลับใช้เวลาไปเพื่อการเก็บข้อมูลและวัดผลมากมายรวมทั้งการสูญเสีย

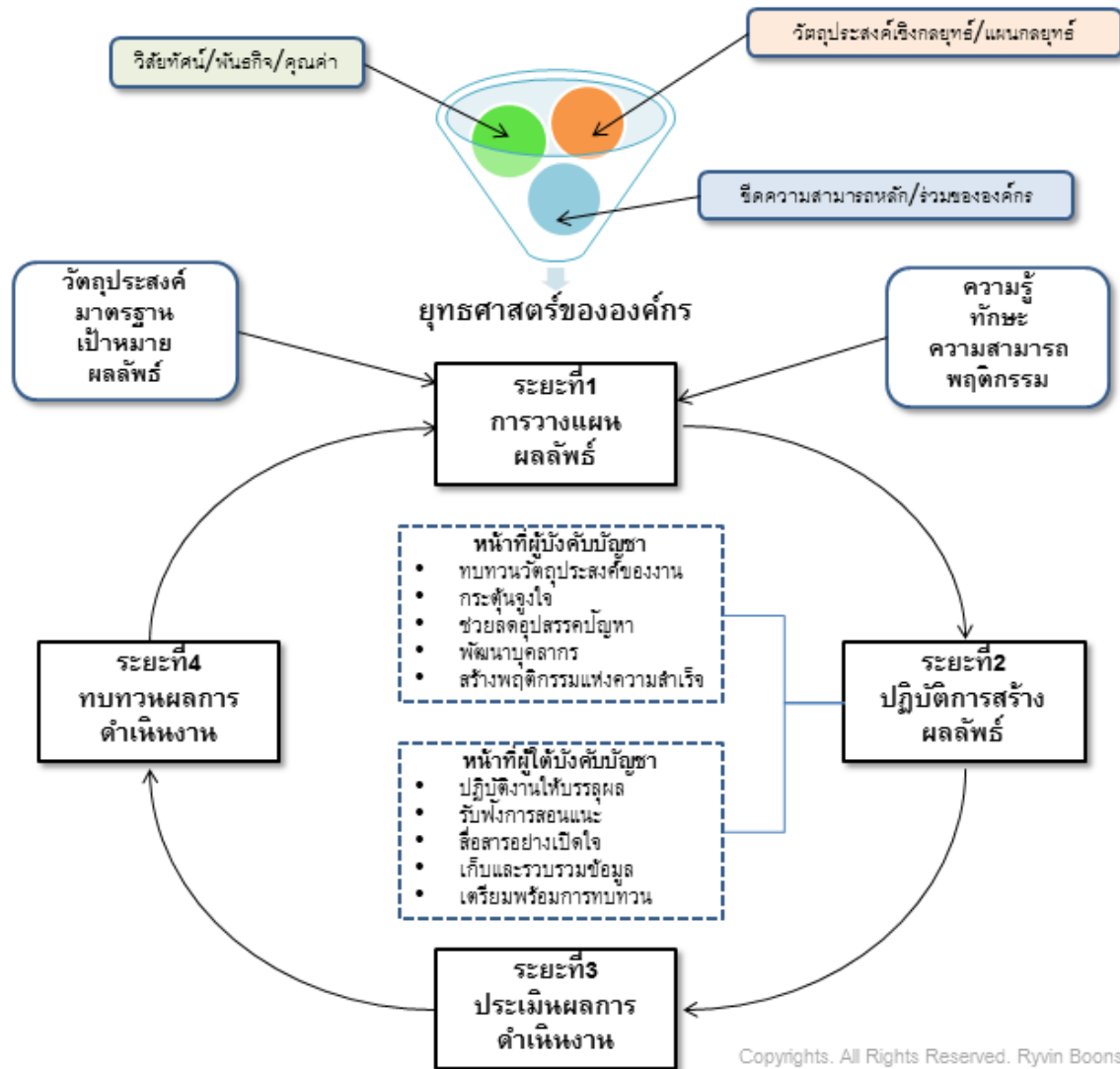
เวลาของผู้บริหาร ไปโดยเปล่าประโยชน์จากการเข้าร่วมประชุมจำนวนมากเพื่อรับฟังการรายงานผลที่ไม่มีนัยสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์แต่อย่างใด ส่วน ข้อความสุดท้าย นั้นต้องการสื่อประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับผลข้างเคียงของการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมักจะพบอยู่เสมอๆจากระบบการประเมินผลที่ออกแบบมาอย่างไม่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมตอบสนองของผู้ที่ถูกวัดและประเมินนั้นเบี่ยงเบนไป อาทิ การทุ่มเทพยายามและเวลาทั้งหมดไปกับกิจกรรมเฉพาะที่ถูกวัดและประเมินเท่านั้นและผลของงานนั้นอาจจะไม่มีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์หรือสอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงานเลย การบิดเบือนการกระทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นโดยไม่ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ (Purpose) ที่แท้จริงของงานนั้นๆ การทำงานที่ไม่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกันรวมทั้งความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ทีมงาน และในระดับบุคคลจากการพยายามดำรงรักษาเป้าหมายของตนเองให้บรรลุเท่านั้น ฯลฯ การที่มีระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่ดีและผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรทั้งในเชิงยุทธศาสตร์ ผลการประกอบการทางธุรกิจ การพัฒนารักษานวัตกรรม และการปรับปรุงพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กร

จากประสบการณ์ในการปรึกษาแนะนำให้กับองค์กรชั้นนำหลายองค์กรทั้งบริษัทมหาชนในภาคธุรกิจและองค์กรรัฐวิสาหกิจในเรื่องของการออกแบบและสร้างระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาหนึ่งที่ผมมักได้รับฟังจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอๆ คือ ระบบการประเมินผลเดิมขององค์กรไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงอย่างถูกต้องของผู้รับการประเมิน การประเมินผลไม่ครอบคลุมสาระสำคัญของงานนั้นๆ การประเมินผลยังมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมเป็นหลัก เช่น การขาด ลา มาสาย เป็นต้น ผลสะท้อนจากความคิดเห็นของผู้รับการประเมินเห็นว่าการประเมินไม่มีความยุติธรรมไม่มีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน การประเมินขึ้นอยู่กับความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก การประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำกันไปตามประเพณีปฏิบัติที่ดำเนินการกันตามรอบเวลา 1-2 ครั้งต่อปี (ขึ้นกับองค์กร) แต่ไม่สามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ นอกจากการขึ้นเงินเดือนและพิจารณาผลตอบแทนและ โบนัสประจำปีเท่านั้น จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรได้ตัดสินใจปรับเปลี่ยนและออกแบบจัดทำระบบการประเมินผลการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้ระบบการประเมินผลสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยุติธรรม และสามารถนำไปสู่การขยายผลใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรด้านต่างๆ อาทิ การพัฒนากฎการ ระบบงาน การบริหาร ความก้าวหน้าในอาชีพ การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน เป็นต้น

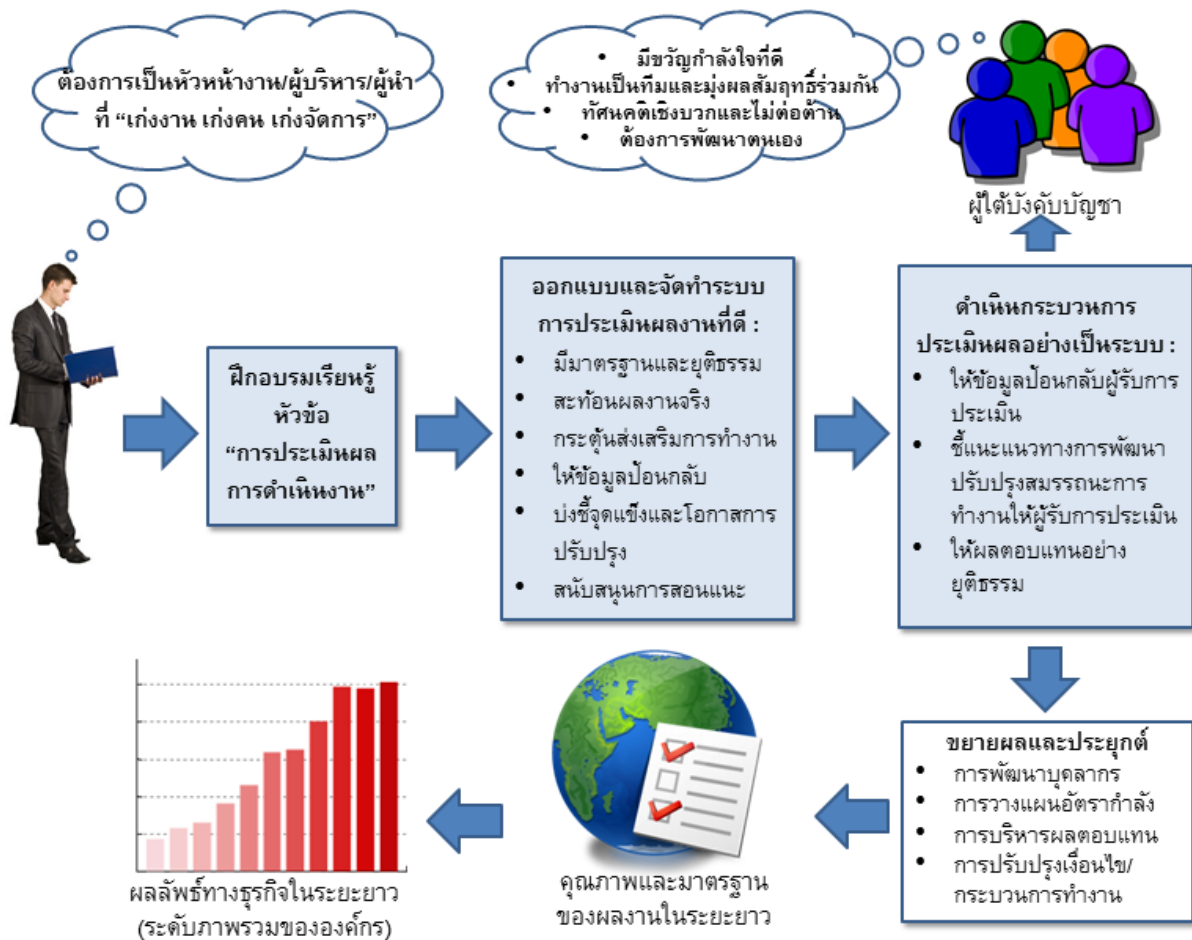
แล้วระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเป็นอย่างไร ก็ต้องมีความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินผลก่อน หากให้นิยามโดยคร่าวๆระบบการประเมินผลการดำเนินงานก็คือระบบการบริหารจัดการอย่างเป็นทางการที่ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ช่วย

ให้ทราบถึงคุณภาพของผลการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของแต่ละปัจเจกบุคคล ซึ่งตามปกติแล้ว จะกระทำโดยหัวหน้างานด้วยการประเมินให้คะแนนตามหัวข้อต่างๆ ที่ระบุไว้ในแบบฟอร์มมาตรฐาน และแสดงความคิดเห็นประกอบ แล้วนำผลการประเมินนั้น ไปพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับการประเมิน ซึ่งโดยทั่วไปก็จะกระทำกับปีละ 1-2 ครั้ง อย่างไรก็ตามองค์กรที่เอาจริงเอาจังและต้องการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็จะออกแบบจัดทำการประเมินอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องซึ่งจะแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะวางแผนผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงาน (Performance Planning) ระยะปฏิบัติการสร้างผลลัพธ์ (Performance Execution) ระยะประเมินผล (Performance Assessment) และระยะทบทวนผลการดำเนินงาน (Performance Review) ซึ่งหัวข้อหลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะเป็นเรื่องของผลงานที่ถูกคาดหวังหรือผลลัพธ์ของงานที่เป็นเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันและได้รับการถ่ายทอดมาเป็นลำดับ จากยุทธศาสตร์ขององค์กร เรื่องของความรู้ทักษะความสามารถ เรื่องของพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และทั้งหมดเป็นสิ่งที่สามารถวัดผลได้ในมิติเชิงปริมาณ สามารถกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

๖ ทั้งนี้ผู้บริหารและผู้จัดการในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้นำในระดับกลางขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้ประสานรอบทิศทาง นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการบริหารทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีทักษะความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน สามารถออกแบบ จัดทำและใช้งานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม นั้น จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารและพัฒนาองค์กรและส่วนงานที่รับผิดชอบให้สัมฤทธิ์ผล หลักสูตรฝึกอบรมนี้ได้พัฒนาออกแบบจัดทำขึ้นจากการใช้ผลงานการศึกษาวิจัยเชิงวิชาการในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร และผนวกกับประสบการณ์การปรึกษาแนะนำให้กับองค์กรธุรกิจต่างๆ ของวิทยากร เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการรอบแนวคิดและหลักการของการประเมินผลการดำเนินงานสมัยใหม่ เครื่องมือและเทคนิค ในทางปฏิบัติสำหรับออกแบบ จัดทำ และใช้งานในกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคที่อาจจะพบได้และแนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งตัวอย่างเอกสารและแบบฟอร์มการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งสามารถใช้เป็นต้นแบบสำหรับการประยุกต์ใช้ต่อไป



Copyrights. All Rights Reserved. Ruyin Boonsawad



วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร เข้าใจความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกระทบอย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์จนถึงระดับบุคคล
2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและกรอบหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ เช่น การประเมินผลด้วยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) การประเมินผลแบบสมดุลตามกรอบแนวคิด Balanced Scorecard การบริหารผลการดำเนินงานด้วยกรอบแนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSF) และสมรรถนะจิตความสามารถในงาน (Competency) เป็นต้น
3. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจโครงสร้าง ขั้นตอนและกระบวนการออกแบบจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล สามารถกำหนดระบุหัวข้อการประเมินที่สอดคล้องกับผลลัพธ์ของงานและขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและยุทธศาสตร์ขององค์กร
4. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ หลักการ เทคนิคและเครื่องมือ สนับสนุนต่างๆ ที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบจัดทำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ เช่น การวิเคราะห์งาน (Job

- Analysis) การกำหนดสมรรถนะชี้วัดความสามารถของตำแหน่งงาน การกำหนดผลลัพธ์ของงานด้วยกรอบแนวคิดเชิงกระบวนการ ฯลฯ เป็นต้น
5. เพื่อแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมินแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในเชิงสร้างสรรค์ ตัวอย่างเอกสารและแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจและสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้งานให้เหมาะสมกับหน่วยงานและองค์กรของตนเองต่อไป
 6. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการระดมสมองและกิจกรรมกลุ่มฝึกฝนการปฏิบัติจากการนำความรู้และทฤษฎีที่เรียนรู้มาประยุกต์กับบริบทขององค์กร

โครงสร้างหัวข้อการอบรม

- ★ **อุปสรรค ปัญหา ผลลัพธ์และปรากฏการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาซึ่งมักจะเกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Problem, Constraint, Failure and Negative Impacts in Performance Appraisal) กิจกรรมการเรียนรู้** เสวนากลุ่มและการระดมสมองศึกษาทำความเข้าใจปัญหา สาเหตุ และผลกระทบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบันขององค์กรเพื่อระบุข้อดีและทิศทางโอกาสในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- ★ **ปรัชญาและแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่**
 - การวัดผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Performance Indicator)
 - การบริหารกลยุทธ์และการวัดประเมินผลแบบสมดุลด้วยกรอบหลักการ Balanced Scorecard
 - ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor)
 - มุมมองเชิงกระบวนการและองค์ประกอบสำคัญของผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน
 - 4P ของการสร้างคุณค่า (Value Creation) และการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร
 - แนวคิดสมรรถนะชี้วัดความสามารถ (Competency) ต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน**กิจกรรมการเรียนรู้** เสวนากลุ่มวิพากษ์บริบทธุรกิจขององค์กร ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและการวัดประเมินความผลสัมฤทธิ์ธุรกิจเชิงภาพรวม (Holistic Perspective)
- ★ **ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน**
 - ความหมายและนิยามของการประเมินการปฏิบัติงาน
 - วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - อะไรคือสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ที่ต้องจัดให้มีการวัดและประเมินผลตามกรอบแนวคิดโซ่คุณค่าและโซ่อุปทาน
 - ระดับของการวัดและประเมินผลในองค์กร ในแต่ละระดับวัดและประเมินอะไร ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของการวัดในแต่ละระดับเป็นอย่างไร

- ★ แนวการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ของโครงสร้างระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล (ตำแหน่งงาน) และขั้นตอนการออกแบบจัดทำระบบการบริหารผลการดำเนินงาน
- ★ ระยะเวลาที่ 1 การวางแผนผลลัพธ์
 - การกำหนดผลลัพธ์และเป้าหมายของงานด้วยแนวทางเชิงกระบวนการ (Process Approach)
 - การระบุผลลัพธ์และเป้าหมายของงานด้วยเทคนิคการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
 - การระบุคุณสมบัติที่คาดหวังของผู้ปฏิบัติงานด้วยการวิเคราะห์จัดทำสมรรถนะและความสามารถของตำแหน่งงาน (Job Competency) : ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในงาน
 - การกำหนดค่าระดับเป้าหมายของผลการดำเนินงานต่างๆและการกำหนดช่วงคะแนนการประเมิน
 - การสรุปและกำหนดความสำคัญของหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - การจัดทำแบบฟอร์มการประเมิน (แนะนำแบบฟอร์มตัวอย่างต้นแบบ)
- กิจกรรมการเรียนรู้ เสนอกลุ่มระดมสมองฝึกปฏิบัติการกำหนดหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานของตำแหน่งงานตัวอย่าง
- ★ ระยะเวลาที่ 2 ปฏิบัติการสร้างผลลัพธ์
 - บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา
 - บทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - การจัดทำ Performance Log
- ★ ระยะเวลาที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงาน
 - การประเมินผลแบบ 360 องศา
 - บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะการประเมินผลฯ
- ★ ระยะเวลาที่ 4 การทบทวนและให้ข้อมูลป้อนกลับผลสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ประเด็นและหัวข้อในการทบทวนและให้ข้อมูลป้อนกลับ
 - ศิลปะและเทคนิคการสื่อสารสำหรับหัวหน้างาน
- ★ การขยายผลและการใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์กรจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - การจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development Plan)
 - การบริหารผลตอบแทน (Compensation Management)
 - การปรับปรุงเงื่อนไขของการทำงาน / กระบวนการปฏิบัติงาน
- ★ ถาม-ตอบ สรุปบทเรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน
- ★ การขยายผลและงานมอบหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดในการอบรมของผู้เข้าอบรมและองค์กร

กลุ่มเป้าหมาย

1. ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
2. ผู้อำนวยการและผู้จัดการในสายงานหลักและสนับสนุนขององค์กร
3. ผู้จัดการ โครงการ (Project Management Leader) และหัวหน้าทีม (Team Leader)
4. บุคลากรในระดับหัวหน้างานที่ต้องการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ

ระยะเวลาการฝึกอบรม

1 วัน (09.00 – 16.30 น.)

แนวทางในการดำเนินหลักสูตรอบรม

- การฝึกอบรมใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยเน้นให้ผู้เรียนได้คิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้ได้ทันที
- เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งการบรรยาย , การระดมสมอง (Brainstorming) , การปฏิบัติการ (Work Shop) , การแสดงสถานการณ์จำลอง (Simulation) และ การนำเสนอ (Present) ทำให้การเรียนรู้เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง
- วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการสอนแบบกลุ่มหรือ Group Coaching เพื่อให้ผู้เรียนรู้ สามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับจริตของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ

เน้นรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการควบคู่กับทฤษฎี ตัวอย่าง และการใช้กรณีศึกษาจากกระบวนการดำเนินงานจริงขององค์กร เพื่ออธิบายประมวลสรุปให้บุคลากรมีความเข้าใจและมีทักษะเบื้องต้นในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ขยายผลในงานของตนต่อไป