

การบริหารผลงาน และ ประเมินผลงาน

Performance Appraisal (KPI & Competency)

หลักการและเหตุผล

จากสถานการณ์ ทางธุรกิจในปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันทางการตลาดที่สูงขึ้น ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว บุคลากรมีทางเลือกในการเปลี่ยนงานมากขึ้น ทำให้ไม่สามารถการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานๆ ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหามาตรการ วิธีการ ในการบริหารกิจการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัญหาอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งในการบริหาร แก้ปัญหา พัฒนาระบบการจัดการ รวมถึงการพัฒนาคน คือ ถ้าเราไม่สามารถวัดค่าต่างๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการได้ เราก็ไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบโต้เป้าหมายอย่างแท้จริง เช่น

1. กำหนดเป้าหมายแล้ว ไม่สามารถจัดสรร หรือระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ในเป้าหมายแต่ละข้อ ให้ตอบโต้เป้าหมายได้อย่างแท้จริง ไม่มีเจ้าภาพที่ชัดเจนในแต่ละเรื่อง หรือจัดสรรแล้วก็ไม่ตอบโต้เป้าหมาย
2. ไม่สามารถตอบได้ว่า หน่วยงานไหน บุคลากรคนใด มีผลงานที่แท้จริงอย่างไร ทำงานดีหรือไม่ ที่ผ่านมาก็ใช้การประเมินจากความรู้สึก ซึ่งไม่สามารถตอบโต้หรือสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ ไม่สามารถบอกได้ว่า ค่าใช้จ่ายส่วนไหน คุ่มค่าต่อการลงทุนหรือไม่
3. เมื่อไม่มีการประเมินผลงานที่ดี ระบบการบริหารส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น การปรับตำแหน่ง การจ่ายผลตอบแทน การพัฒนาบุคลากร และการทำแผนปฏิบัติการ ก็ไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดผลเสียในหลายๆ ด้าน เช่น

เกิดความไม่เป็นธรรมต่อคนทำงาน มีอัตราการลาออกสูง การทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่สอดคล้องต่อเป้าหมายขององค์กร

หลักสูตรการบริหารผลงาน (Performance Management) และการประเมินผลงาน (Performance Appraisal) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่สามารถตอบโต้ขององค์กร ในประเด็นสำคัญต่างๆ ที่กล่าวในข้างต้นได้ หากองค์กรสามารถจัดทำระบบบริหารผลงาน และระบบการประเมินผลงาน อย่างเป็นระบบ ก็จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งเสริมให้ องค์กรพัฒนาให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึง ระบบการบริหารผลงาน และการประเมินผลงานแบบใหม่
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรม สามารถวางเป้าหมายให้องค์กร เพื่อนำไปบริหารผลงานอื่นๆต่อไป
- เพื่อให้แต่ละหน่วยงานในองค์กร มีเป้าหมายที่ชัดเจน และทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- เพื่อให้องค์กรมีระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ

โครงสร้าง และ เนื้อหาของหลักสูตร

ส่วนที่ 1 ทบทวนปัญหา ความต้องการ ที่เกี่ยวกับการบริหารผลงาน และ ประเมินผลงาน

Work Shop 1 ปัญหาความต้องการขององค์กร ก่อนการจัดทำระบบบริหารและประเมินผลงาน

ภาพโดยรวม ประโยชน์ของการตั้งเป้าหมาย ระบบการบริหารผลงาน และการประเมินผลงานและ ปัญหาที่มักเกิดในองค์กรที่ไม่มีระบบบริหารผลงาน หรือ ไม่มีการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ

- 1.1 องค์กรมีเป้าหมาย แต่ไม่สามารถจัดสรรให้หน่วยงานไหนรับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.2 ไม่รู้ว่าควรตั้งเป้าหมายจะวัดผล ด้านใดบ้าง เพื่อส่งเสริมการเติบโตขององค์กรแบบมั่นคงยั่งยืน
- 1.3 แต่ละหน่วยงาน ต่างมุ่งทำเฉพาะผลงานของตัวเองเท่านั้น ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน หรือ ระหว่างบุคคล เก่งงานกัน การทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 1.4 หลายหน่วยงาน ไม่มีเป้าหมาย แค่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย เลยไม่มีการพัฒนาผลงาน
- 1.5 บอกไม่ได้ว่าหน่วยงานไหน มีผลงานดีหรือไม่ดี ต้องปรับปรุงด้านใด พัฒนาส่วนไหน
- 1.6 บอกไม่ได้ว่า บุคลากรคนใด ทำงานดีหรือไม่ดี ทำผลงาน คู่กับค่าจ้างหรือไม่
- 1.7 การประเมินผลงาน ใช้ความรู้สึก ไม่มีการวัดผลที่ชัดเจน สิ่งไหนทำได้ดี สิ่งใดต้องปรับ
- 1.8 การพัฒนาบุคลากร ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะขาดการประเมินที่ชัดเจนว่าใครควรพัฒนาจุดไหน
- 1.9 การประเมินผลงานที่ไม่มีมาตรฐาน ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม กับบุคลากร ทำให้คนที่มีความดีเสียกำลังใจในการทำงาน มีอัตราการลาออกสูง
- 1.10 การปรับโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง ไม่เหมาะสมกับความสามารถ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

ส่วนที่ 2 การบริหารผลงาน และ ประเมินผลงานเพื่ออะไร สามารถนำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง

- 2.1 การทำแผนปฏิบัติการ (Effective Action Plan) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
- 2.2 เป็นเครื่องมือประกอบ ในการบริหารต้นทุน ค่าใช้จ่าย (Budget Control)
- 2.3 เชื่อมโยงกับ ระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap)
- 2.4 ความก้าวหน้าและเติบโตของบุคลากร (Career Path)
- 2.5 เป็นข้อมูลพื้นฐาน ทำระบบผลตอบแทน บุคลากร (Compensation)
- 2.6 ใช้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตำแหน่ง บุคลากร (Promote)
- 2.7 ใช้ในการบริหาร และ พัฒนาระบบการทำงาน ในองค์กรให้ดีขึ้น (Work Improvement)

ส่วนที่ 3 ทบทวน วิสัยทัศน์ ภารกิจ(พันธกิจ) เพื่อกำหนดทิศทางของบริษัท

ภาพรวมของ Vision ,Mission และ ตัวอย่างของบริษัทอื่นๆ

- 3.1 แนวทางการกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร
- 3.2 แนวทางการกำหนด ภารกิจ (Mission) ขององค์กร
- 3.3 แนวทางการกำหนดค่านิยม (Core Value) ขององค์กร
- 3.4 สรุปวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร

Work Shop 2 การกำหนด Vision, Mission, Objective ขององค์กร

ส่วนที่ 4 การวางเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลงานขององค์กร

- 4.1 ภาพรวม แนวทางการบริหารผลงาน
- 4.2 หลักการวิเคราะห์การทำ KPI องค์กร ให้มีประสิทธิภาพ
 - ต้องมีผลกระทบมากพอ (Significant Impact)
 - ต้องเจาะจงชัดเจน (Focus)
 - ต้องสอดคล้อง ไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment)
 - ต้องสมดุล (Balance)
 - ต้องสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล (Causes and Effects)
- 4.3 การกำหนด KPI ขององค์กรให้สมดุลในด้านต่างๆ เพื่อการพัฒนารอบด้าน เติบโตแบบยั่งยืน
 - ด้านการเงิน
 - ด้านลูกค้า
 - ด้านระบบการบริหารจัดการ
 - ด้านการพัฒนาและเติบโตของบุคลากร
- 4.4 การจัดลำดับความสำคัญ และ ให้น้ำหนักคะแนน ของ KPI
- 4.4 การกระจาย KPI ขององค์กรสู่หน่วยงาน ให้ตอบโจทย์เป้าหมายองค์กร

Work Shop 3 การจัดทำ KPI ขององค์กรและกระจายสู่หน่วยงาน (ทำตามทีละขั้นตอนบรรยาย)

ส่วนที่ 5 การประเมินผลงาน จากฐาน KPI และ Competency

- 5.1 หลักในการประเมินผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ
- 5.2 การกระจาย KPI จากหน่วยงาน สู่ ผู้บริหาร และ พนักงาน

Work Shop 4 การกระจาย KPI สู่บุคลากร

- 5.3 ประเมินความสามารถ Competency แบบระดับขั้นความสามารถ

Work Shop 5 การทำการประเมิน Competency แบบระดับขั้นความสามารถ

- 5.4 ประเมินการมาทำงาน (Attendance) สำหรับระดับหัวหน้า และ พนักงาน

ส่วนที่ 6 การจัดระบบการประเมินผลงานบุคลากร ประจำปี

6.1 วิธีการประเมินผลงาน บนฐาน KPI, Competency อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 ขั้นตอน กระบวนการในการการประเมินผลงาน

6.3 รูปแบบ , แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงาน

Work Shop 6 การจัดทำระบบประเมินผลงานประจำปี

ส่วนที่ 7 แนวทางการนำระบบบริหาร และประเมินผลงาน ต่อยอดไปใช้งานในระบบอื่นๆ

7.1 การทำแผนปฏิบัติการ (Effective Action Plan)

7.2 ใช้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตำแหน่ง บุคลากร (Promote)

7.3 ระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap)

7.4 ระบบการจ่ายผลตอบแทน บุคลากร (Compensation)

Work Shop7 การจัดทำแผนปฏิบัติการ Effective Action Plan (แบบจำลอง)

เทคนิค รูปแบบการฝึกอบรม

การบรรยายแนว Training & Group Coaching เพื่อสร้างการระดมความคิด สลับกับการทำ Work Shop โดยใช้กิจกรรมที่ตรงตามเนื้อหา และใช้ข้อมูลของจริงหรือจำลองของธุรกิจ เพื่อ ความเข้าใจ และนำไปใช้งานได้อย่างแท้จริง

- บรรยาย 35 %
- กิจกรรมกลุ่ม 65%

ประโยชน์ที่องค์กร และ ผู้เข้าอบรมจะได้รับ

- o ได้ตัวชี้วัดผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์เป้าหมายและความต้องการขององค์กร เพื่อนำไป บริหารผลงาน ประเมินผล หรือ ทำแผนปฏิบัติการ
- o เพื่อให้ทุกหน่วยงาน ทำงานไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร
- o สร้างเป้าหมายที่ชัดเจน ในเป้าของหน่วยงาน และ ผู้บริหารระดับในระดับต่างๆ ใครต้องทำอะไร วัดผลอย่างไร ทำงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่
- o มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน มีมาตรฐาน ทำให้เกิดความเป็นธรรมกับบุคลากรที่มุ่งมั่นตั้งใจทำงาน และมี ผลงานอย่างแท้จริง
- o สามารถนำ KPI และระบบการประเมินผลงาน ที่ได้ไปใช้งานในระบบบริหารจัดการอื่นๆ

หลักสูตรนี้เหมาะสำหรับ

ผู้บริหาร, ผู้จัดการ, Supervisor, หัวหน้างาน

ระยะเวลาการอบรม 2 วัน/รุ่น

วิทยากร

อาจารย์ราชน พันธ์เวช วิทยากรผู้ชำนาญในด้านการบริหารผลงาน-พัฒนาคน (Performance Management)