



หลักสูตร

การจัดทำระบบบริหารผลงาน (ประเมินผลงาน KPI & Competency)

1. หลักการและเหตุผล

จากสถานการณ์ ทางธุรกิจในปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันทางการตลาดที่สูงขึ้น ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว บุคลากรมีทางเลือกในการเปลี่ยนงานมากขึ้น ทำให้ไม่สามารถการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานๆ ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหามาตรการ วิธีการ ในการบริหารกิจการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัญหาอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งในการบริหาร แก่ปัญหา พัฒนาระบบการจัดการ รวมถึงการพัฒนาคน คือ ถ้าเราไม่สามารถวัดค่าต่างๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการได้ เราก็ไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์เป้าหมายอย่างแท้จริง เช่น

1. กำหนดเป้าหมายแล้ว ไม่สามารถจัดสรร หรือระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ในเป้าหมายแต่ละข้อ ให้ตอบโจทย์เป้าหมายได้อย่างแท้จริง ไม่มีเจ้าภาพที่ชัดเจนในแต่ละเรื่อง หรือจัดสรรแล้วก็ไม่ตอบโจทย์เป้าหมาย

2. ไม่สามารถตอบได้ว่า หน่วยงานไหน บุคลากรคนใด มีผลงานที่แท้จริงอย่างไร ทำงานดีหรือไม่ ที่ผ่านมาก็ใช้การประเมินจากความรู้สึก ซึ่งไม่สามารถตอบโจทย์หรือสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ ไม่สามารถบอกได้ว่า ค่าใช้จ่ายส่วนไหน คมค่าต่อการลงทุนหรือไม่

3. เมื่อไม่มีการประเมินผลงานที่ดี ระบบการบริหารส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น การปรับตำแหน่ง การจ่ายผลตอบแทน การพัฒนาบุคลากร และการทำแผนปฏิบัติการ ก็ไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดผลเสียในหลายๆด้าน เช่น เกิดความไม่เป็นธรรมต่อคนทำงาน มีอัตราการลาออกสูง การทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่สอดคล้องต่อเป้าหมายขององค์กร

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

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

2.1 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึง ระบบการบริหารผลงาน และการประเมินผลงานแบบใหม่

2.2 เพื่อให้ผู้เข้าอบรม สามารถวางเป้าหมายให้องค์กร เพื่อนำไปบริหารผลงานอื่นๆต่อไป



2.3 เพื่อให้แต่ละหน่วยงานในองค์กร มีเป้าหมายที่ชัดเจน และทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.4 เพื่อให้องค์กรมีระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. โครงสร้าง และ เนื้อหาของหลักสูตร

ส่วนที่ 1 ไขปัญหาข้อข้องใจ เกี่ยวกับการบริหารผลงาน และ ประเมินผลงาน

1.1 คำถามคาใจ

- ผลงานผู้จัดการ A หมด แต่บริษัทกลับไม่บรรลุเป้าหมาย
- หัวข้อประเมินของแต่ละหน่วยงาน ยาก ง่ายต่างกันมาก ไม่เป็นธรรม
- ประเมินผลแล้ว ได้เกรด A แต่ไปเข้า Bell Curve แล้วได้ B เหมือนโดนปล้นผลงาน
- ออกแบบประเมินให้เหนื่อย สดท้ายก็อยู่ที่หัวหน้าจะให้เกรดอะไร
- ทำระบบประเมินผล เพิ่มงานเอกสาร เสียเวลาทำงานหลัก
- KPI ทำให้ต่างคนต่างทำ แต่ละหน่วยงานทะเลาะกันเพราะ KPI
- ฯลฯ

1.2 คำตอบเคลียร์ใจ

- การประเมินผลงาน ไม่สามารถตอบโจทย์ได้ทุกประเด็น
- หลักของ ความเป็นธรรมภายนอก, เป็นธรรมภายใน, เป็นธรรมในตัวเอง
- การสำรวจค่าจ้าง, การประเมินค่างาน และ โครงสร้างเงินเดือน
- การประเมินผลงาน คือ การเทียบผลงานกับเป้าหมายของตัวเอง
- ทำ KPI แล้วองค์กรแย่ลง เพราะออกแบบไม่ดี นำไปใช้ไม่ถูกต้อง

ส่วนที่ 2 การบริหารผลงาน และ ประเมินผลงานเพื่ออะไร สามารถนำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง

2.1 การทำแผนปฏิบัติการ (Effective Action Plan) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

2.2 เป็นเครื่องมือประกอบ ในการบริหารต้นทุน ค่าใช้จ่าย (Budget Control)

2.3 เชื่อมโยงกับ ระบบการพัฒนาศักยภาพ (IDP, Training Roadmap)

2.4 ความก้าวหน้าและเติบโตของบุคลากร (Career Path)

2.5 เป็นข้อมูลพื้นฐาน ทำระบบผลตอบแทน บุคลากร (Compensation)



2.6 ใช้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตำแหน่ง บุคลากร (Promotion)

2.7 ใช้ในการบริหาร และ พัฒนาระบบการทำงาน ในองค์กรให้ดีขึ้น (Work Improvement)

ส่วนที่ 3 ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจเพื่อกำหนดทิศทางของบริษัท

3.1 เข้าใจ วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร

3.2 เข้าใจ พันธกิจ (Mission) ขององค์กร

3.3 ทบทวน คุณค่า (Value) และปัจจัยความสำเร็จ (Success Factor) ของธุรกิจ

3.4 แปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าธุรกิจ เป็นเป้าหมายในแต่ละด้าน

Workshop 1 แปลง Vision, Mission, Success Factor ขององค์กร เป็นเป้าหมาย

ส่วนที่ 4 หลักการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลงานขององค์กร

4.1 ภาพรวม แนวทางการบริหารผลงาน

- บุคลากรทุกคนเข้าใจภาพรวมที่ตรงกัน ของธุรกิจ ผังธุรกิจ
- เข้าใจโครงสร้างการทำการใด ขององค์กร
- กระบวนการภาพรวมของการบริหารผลงาน

4.2 ที่มาของเป้าหมายองค์กร?

- ต้องตอบโจทย์วิสัยทัศน์, พันธกิจ, นโยบาย, กลยุทธ์ ขององค์กร
- ต้องสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Key Success Factor)
- ต้องสอดคล้องกับ ความต้องการ, ปัญหาและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร
- ตอบโจทย์ผลประโยชน์, การเติบโต และ ความยั่งยืนขององค์กร

4.3 หลักการกำหนด KPI ทั้งระบบขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ

- ต้องสมดุล (Balance) ด้านการเงิน, ลูกค้า, การจัดการ, การพัฒนามบุคลากร, ความยั่งยืน
- ต้องสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล (Causes and Effects)
- ต้องมีความสำคัญ และผลกระทบมากพอ (Significant Impact)
- ต้องเจาะจงชัดเจน (Focus)
- ต้องสอดคล้อง ไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร (Alignment)
- ต้องมีแผนงานที่สมเหตุสมผลรองรับเป้าหมาย (Reasonable Action Plan)



4.3 การกำหนดเป้าหมายในแต่ละข้อต้อง ตอบโจทย์การกำหนดเป้าหมายแบบ SMART

- S : SPECIFIC เฉพาะเจาะจง ชัดเจน (อะไร / เท่าใด / เมื่อไหร่)
- M : MEASURABLE สามารถวัดเป็นตัวเลขได้
- A : ACHIEVABLE มีโอกาสสำเร็จได้จริงในทางปฏิบัติ
- R : REASONABLE มีเหตุมีผล/สัมพันธ์กัน/ทุกคนยอมรับ
- T : TRACKING สามารถตรวจสอบและติดตามได้

4.4 การจัดลำดับความสำคัญ และ ให้น้ำหนักคะแนน ของ KPI องค์กร

Workshop 2 การจัดทำโครงสร้างเป้าหมาย และ KPI ขององค์กร

ส่วนที่ 5 การกำหนด KPI แต่ละหน่วยงาน ให้ตอบโจทย์องค์กรและสะท้อนผลงานอย่างแท้จริง

- 5.1 การกระจาย KPI ขององค์กรสู่หน่วยงาน ให้ตอบโจทย์เป้าหมายองค์กร
- 5.2 องค์กรประกอบด้วยข้อประเมินผลงานแต่ละส่วน (Corporate, Functional, Individual)
- 5.3 สรุป KPI ของผู้จัดการ ที่ได้รับมอบหมาย มาจาก KPI องค์กร

Workshop 3-1 สรุป KPI ผู้จัดการที่ตอบโจทย์องค์กร (Part 1: KPI from Corporate)

- 5.4 ความคาดหวังขององค์กร ต่อหน่วยงานต่างๆ และ Work Flow ของหน่วยงาน
- 5.5 การกำหนด Functional KPI ของแต่ละหน่วยงาน

Workshop 3-2 กำหนด Functional KPI ให้สะท้อนผลงานอย่างแท้จริง (Part 2: Functional KPI)

ส่วนที่ 6 การกำหนดหัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual KPI)

- 6.1 การกำหนด Individual KPI จากหน้าที่รับผิดชอบ (เพิ่มเติมจาก Functional KPI)
- 6.2 หลักการประเมิน Competency ให้เหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ
- 6.3 ประเมินการทำงาน (Attendance) สำหรับระดับหัวหน้า และ พนักงาน
- 6.4 หัวข้อประเมินแบบอื่นๆ
- 6.5 การกระจาย KPI สู่ทีมงาน

Workshop 4 การกำหนดส่วนบุคคล (Part 3: Individual KPI)

ส่วนที่ 7 การจัดทำแบบประเมินผลงาน และ วิธีการประเมินผลงานประจำปี

- 7.1 รูปแบบ, แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงาน ที่ง่าย ชัดเจน มีประสิทธิภาพ



- 7.2 การกำหนดองค์ประกอบสัดส่วน KPI ให้เหมาะสมกับหน่วยงานและตำแหน่งต่างๆ
- 7.3 การจัดลำดับความสำคัญ และ ให้น้ำหนักคะแนน ของ KPI
- 7.4 การกำหนดเกรด ของผลงาน อย่างสมเหตุผล
- 7.5 การคำนวณคะแนนประเมินผล
- 7.6 ขั้นตอน กระบวนการดำเนินการ ติดตามประเมินผลงาน
- 7.7 การเก็บข้อมูล เพื่อทำการประเมินผลงาน

Workshop 5 การจัดทำระบบประเมินผลงานประจำปี

4. กิจกรรม และ Workshop ประกอบการฝึกอบรมสัมมนา

หมายเหตุ แบ่งผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มๆ ตามหน่วยงาน เพื่อระดมความคิดเห็นร่วมกัน

No	รายละเอียด	ผลที่จะได้รับ
WS1	แปลง Vision, Mission, Success Factor ขององค์กร เป็นเป้าหมาย - ทบทวนความเข้าใจถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจของบริษัท ว่าบริษัทต้องการอะไร อะไรที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ - ค้นหาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ (Value, Marketing & Management) อะไรที่ทำให้ลูกค้าเลือกใช้บริการ อะไรที่ทำให้เราสำเร็จในธุรกิจ - แปลง Vision, Mission, Success Factor เป็นเป้าหมายองค์กร	- เพื่อให้เข้าใจ Vision, Mission และปัจจัยต่างๆที่เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ - เป้าหมายที่สอดคล้องกับ Vision, Mission
WS2	การจัดทำโครงสร้างเป้าหมาย และ KPI ขององค์กร - การทำโครงสร้าง KPI เชื่อมโยงทั้งองค์กรตามหลัก BSC โดยมีทั้ง KPI หลัก และ KPI ที่เป็นองค์ประกอบ - คัดเลือก KPI ที่สำคัญระดับองค์กร เป็น Corporate KPI - จัดลำดับความสำคัญ ของ KPI องค์กร ให้น้ำหนักคะแนน - ระดมความเห็น ถกเหตุผลในการกำหนด KPI ในแต่ละข้อ เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	- ให้ผู้กลุ่มผู้บริหาร สามารถกำหนด KPI ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางที่นำไปสู่ขั้นตอนกระจาย KPI สู่หน่วยงานต่อไป
WS3-1	สรุป KPI ผู้จัดการสรุป KPI ที่ตอบโจทย์องค์กร (Part 1: KPI from Corporate) - จากการทำ โครงสร้าง KPI	- ให้ผู้เข้าอบรมได้แนวทาง การกำหนด KPI หน่วยงานให้ตอบ โจทย์องค์กร



No	รายละเอียด	ผลที่จะได้รับ
	- ทำตาราง กระจาย KPI สู่ผู้บริหารที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด - วิเคราะห์ KPI ด้วยหลักการที่ได้ในการสัมมนา - สรุป KPI ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานที่รับมาจากองค์กร - ระดมความเห็น ถกเหตุผลในการกำหนด KPI ในแต่ละข้อ เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	
WS3-2	กำหนด Functional KPI (Part 2: Functional KPI) - ผู้บริหารสรุปผลงานที่คาดหวัง ต่อหน่วยงานต่างๆ - แต่ละหน่วยงานทำ Work Flow - กำหนด KPI จากความคาดหวังของบริษัท และ Work Flow ของหน่วยงาน	- ให้แต่ละหน่วยงาน กำหนด KPI ที่สะท้อนผลงานของหน่วยงานอย่างแท้จริง
WS4	การกำหนดส่วนบุคคล (Part 3: Individual KPI) - ทบทวน นโยบายและเงื่อนไขระบบประเมินผลงานของบริษัท - การกำหนด Function งานที่คาดหวังให้ทำได้ในแต่ละปีของแต่ละตำแหน่ง - กำหนดเป็นหัวข้อประเมิน Competency - สรุปหัวข้อประเมินพฤติกรรมลงในแบบประเมิน	- ให้ผู้เข้าอบรมสามารถทำการประเมิน ความสามารถ ของหน่วยงาน และ ประเมินความสามารถ พฤติกรรมของพนักงาน ในรูปแบบการประเมินที่ถูกต้องมีประสิทธิภาพ
WS5	การจัดทำระบบประเมินผลงานประจำปี - ให้ผู้เข้าอบรม จัดทำ แบบฟอร์มการประเมินผลงานประจำปี ของบุคลากรในหน่วยงานแต่ละหน่วย - นำเสนอ หัวข้อ หลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร ให้ผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนผู้เข้าอบรมอื่นๆ - สรุปใบประเมินผลงานตามแบบฟอร์มมาตรฐาน เพื่อส่งอนุมัติต่อไป	- ให้ผู้เข้าอบรมสามารถจัดทำ การประเมินผลงาน บนฐาน KPI และ Competency ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ



5. ตารางกำหนดการฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

หลักสูตร การบริหารผลงาน และ ประเมินผลงาน

การฝึกอบรมวันที่ 1

เวลา	รายละเอียด
8.30 -9.00 น.	ลงทะเบียน
9.00-12.00 น.	ส่วนที่ 1 ไขปัญหาข้อข้องใจ เกี่ยวกับการบริหารผลงาน และ ประเมินผลงาน
	ส่วนที่ 2 ประโยชน์ของการบริหารผลงาน และ ประเมินผลงาน
	ส่วนที่ 3 แปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ(พันธกิจ) เป็นเป้าหมาย
	Workshop 1 แปลง Vision, Mission, Success Factor และ แปลงเป็นเป้าหมาย
	ส่วนที่ 4 หลักการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลงานขององค์กร
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหาร
13.00-16.00 น.	Workshop 2 การจัดทำโครงสร้างเป้าหมาย และ KPI ขององค์กร
	ส่วนที่ 5 การกำหนด KPI แต่ละหน่วยงาน (Functional KPI)
	Workshop 3-1 สรุป KPI ผู้จัดการสรุป KPI ที่ตอบเจต्योंองค์กร
	Workshop 3-2 กำหนด Functional KPI ให้สะท้อนผลงานอย่างแท้จริง
16.00-16.30 น.	กิจกรรมของทางบริษัท จบการอบรมสัมมนา



การฝึกอบรมวันที่ 2

เวลา	รายละเอียด
9.00-12.00 น.	ส่วนที่ 6 การกำหนดหัวข้อประเมินส่วนบุคคล (Individual KPI)
	Workshop 4 การกำหนดส่วนบุคคล
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหาร
13.00-16.00 น.	ส่วนที่ 7 การจัดทำแบบประเมินผลงาน และ วิธีการประเมินผลงานประจำปี
	Workshop 5 การจัดทำระบบประเมินผลงานประจำปี
16.00-16.30 น.	กิจกรรมของทางบริษัท จบการอมรมสัมมนา

6.เทคนิค รูปแบบการฝึกอบรม

การบรรยายแนว Training & Coaching เพื่อสร้างการระดมความคิด สลับกับการทำ Workshop โดยใช้กิจกรรมที่ตรงตามเนื้อหา และใช้ข้อมูลของจริงหรือจำลองของธุรกิจ เพื่อ ความเข้าใจ และนำไปใช้งานได้อย่างแท้จริง

- บรรยาย 35 %
- กิจกรรมกลุ่ม 65%

7. ประโยชน์ที่องค์กร และ ผู้เข้าอบรมจะได้รับ

- 7.1 ได้ตัวชี้วัดผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์เป้าหมายและความต้องการขององค์กร
เพื่อนำไป บริหารผลงาน ประเมินผล หรือ ทำแผนปฏิบัติการ
- 7.2 เพื่อให้ทุกหน่วยงาน ทำงานไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร
- 7.3 สร้างเป้าหมายที่ชัดเจน ในเป้าของหน่วยงาน และ ผู้บริหารระดับในระดับต่างๆ ใครต้องทำอะไร วัดผลอย่างไร ทำงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่
- 7.4 มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน มีมาตรฐาน ทำให้เกิดความเป็นธรรมกับบุคลากรที่มุ่งมั่นตั้งใจทำงาน และมีผลงานอย่างแท้จริง



7.5 สามารถนำ KPI และระบบการประเมินผลงาน ที่ได้ไปใช้งานในระบบบริหารจัดการอื่นๆ

8. หลักสูตรนี้เหมาะสำหรับ

ผู้บริหารระดับสูง, ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ, Supervisor, หัวหน้างาน

9. เงื่อนไขและอัตราค่าบริการ

ระยะเวลา หลักสูตรทั้งหมด 2 วัน (9.00-16.30 น.)

ค่าวิทยากรในการสัมมนา __, __ บาท/วัน รวม __, __ บาท/หลักสูตร

ค่าบริการรวมเอกสารประกอบการบรรยาย ไม่เกิน 35 ชุด

ค่าบริการ ไม่รวมถึงค่าที่พัก และการเดินทาง (นอกเขตกรุงเทพและปริมณฑล)

ค่าบริการดังกล่าวไม่รวมถึง ห้องประชุม, อาหาร, เบรกกาแฟ, และอุปกรณ์อื่นๆ