

สรุปผล การเข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
หลักสูตร “เทคนิคการบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับกลาง”
ระหว่างวันที่ 11 – 13 ธันวาคม 2550 ณ โรงแรมรอยัลปริ้นเซส กรุงเทพมหานคร

หัวข้อการอบรม

- 1) แนวทางการปรับปรุงการบริหารอย่างครบวงจร (Balanced Scorecard) KPIs (ดัชนีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน)
- 2) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)
- 3) การบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพ (การบริหารคนเก่งเพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นหัวหน้างาน (Talent Management)

สรุปผลการอบรม

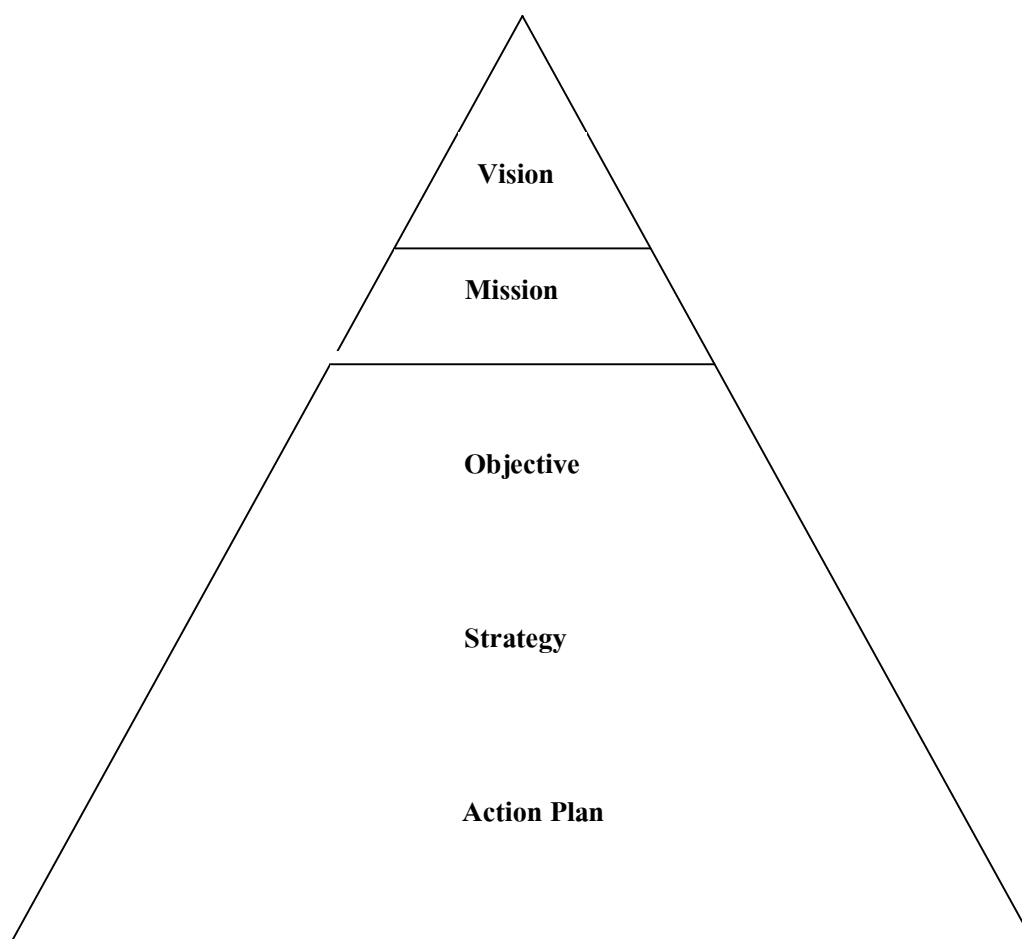
หัวข้อที่ 1 “แนวทางการปรับปรุงการบริหารอย่างครบวงจร (Balance Scorecard)”

- 1) ทราบแหล่งที่มาที่ไปและความจำเป็นของการนำ Balance Scorecard มาใช้ในการบริหารงาน เนื่องจากมีการดำเนินงาน มีผลการดำเนินงานและมีกระบวนการดำเนินงานที่ไม่สมดุลกันทั้ง 4 ด้าน จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และมองทั้ง 4 ด้านประกอบกัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรทราบผลและสามารถปรับแก้ให้สมดุลกันได้ นอกจากนี้มุมมองทั้ง 4 ด้านยังเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรอีกด้วย
- 2) ทราบความสำคัญของ Balance Scorecard ที่นำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร และการดำเนินการอย่างเหมาะสม สอดคล้อง นำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานองค์กร
- 3) ฝึกหัดการคิดวิเคราะห์ BSC. ทั้ง 4 มุมมอง เพื่อสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยยึดหลักการมองแบบองค์รวม มองแบบเป็นระบบ มองแบบสมดุล มองในเชิงเหตุและผล และการมองแบบข้ามขั้นให้สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Map) ได้ ซึ่งต่อเนื่องมาจากการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
- 4) มุมมองใน Balance Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุเป้าหมาย
- 5) ใน 4 มุมมองนี้ มีปัจจัยที่สำคัญอีก 1 ปัจจัยคือ HR. เนื่องจาก HR. เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงกันระหว่าง Scorecard อื่น ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้สมดุลซึ่งกันและกัน นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง
- 6) ดังนั้น การบริหารอย่างครบวงจร (Balance Scorecard) ที่สมบูรณ์ที่สุดต้องมี 4 มุมมองกับ 1 ทิศทาง คือ “กลยุทธ์” นั่นเอง จึงจะทำให้ Scorecard ต่าง ๆ สมดุลกัน และเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า **Extra Balance Scorecard**

7) การทำแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องเขียนแผนที่สามารถนำไปสู่ปฏิบัติได้จริง ต้องสอดคล้องและตรงตามเป้าหมาย(ของเรา) และจะต้องสอดคล้องตรงตามความต้องการ (ของลูกค้า) ด้วย

8) ทั้ง 4 มุมมองมีความสำคัญเท่าเทียมกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญที่ต้องการให้หน่วยงานหรือองค์กรให้ความสำคัญ **Customer** เป็นอันดับแรก เนื่องจาก Customer เป็นจุดเริ่มต้นของความสมดุลและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะความพึงพอใจของลูกค้า (องค์กรจะได้รับความจงรักภักดีจากลูกค้าที่มีต่อสินค้าและแบรนด์)

9) พีระมิดการบริหารงานอย่างครบวงจร (Balance Scorecard)



10) ทราบกระบวนการทำงานของ BSC. เริ่มต้นจากบนสู่ล่าง หากทำการตรวจเช็คผลการดำเนินงานจะดำเนินการจากล่างสู่บน

หัวข้อที่ 2 “ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)”

1) แนวคิดใหม่ของการนำ “ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานโดยใช้ขีดความสามารถ” มาแทน “การประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน” ที่เน้นการประเมินโดยการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินเป็นหลัก อีกทั้งยังเป็นการสื่อสารทางเดียว ซึ่งไม่ได้ช่วยให้เกิดการบรรลุผล และวัตถุประสงค์ของการบริหารพนักงาน ที่มุ่งเน้น”ผลงานจากผู้ปฏิบัติงาน หรือพนักงาน”

2) ปัญหาของ”ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน” มีดังนี้

- 2.1) การขาดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร
- 2.2) การขาดความยืดหยุ่น
- 2.3) การกำหนดหัวข้อการประเมินส่วนใหญ่มุ่งไปทางด้านพฤติกรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความสุจริต การตรงต่อเวลา ฯลฯ มากกว่าผลงาน
- 2.4) ระดับมาตรฐานของผู้ประเมินแต่ละคน ในแต่ละหัวข้ออาจไม่เท่ากัน
- 2.5) ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมได้ง่าย

3) ลักษณะ ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยใช้ขีดความสามารถ” เป็นการมุ่งหวังให้ประสบความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร รวมถึงมุ่งให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมีการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีการประเมินอย่างอยู่ตลอดเวลาตลอดปี (ไม่ทำการประเมินเป็นฤดู เช่น 6 เดือน หรือ 12 เดือน) เน้นการสื่อสาร 2 ทาง และมุ่งเน้นการประเมินผลงานจริง ๆ มากกว่าประเมินจากพฤติกรรม

4) สิ่งสำคัญสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานฯ คือ ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนกรอบแนวคิดและบทบาทในการประเมินผลฯ ควรมีการคิดวางระบบอย่างมีเหตุมีผล มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

5) กลไกสำคัญของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ จะต้องกำหนดเป้าหมาย ถ่ายทอดทุกระดับ และประเมินผลเชื่อมโยงกับการให้ค่าตอบแทน เครื่องมือที่ใช้ คือ Balance Scorecard ประกอบด้วย

5.1) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยผ่านกระบวนการทำ SWOT สู่การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

5.2) หลักการทำ C – PMS (Competency Performance Management System) คือการกำหนด KPI. (ไม่ใช่กำหนด PI.)

- PI. คือ การกำหนดจากงานประจำตามปกติ

- KPI. คือ การกำหนดจากแผน / กลยุทธ์ ดังนั้น การตั้ง KPI. ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ อย่างสมเหตุสมผล (สามารถเห็นผลสัมฤทธิ์ได้ในระยะเวลาไม่ไกลมากนัก ไม่เกิน 3 ปี)

5.3) การกำหนดเป้าหมาย และ KPI ที่ดีควรอยู่ในความสามารถหรือศักยภาพที่หน่วยงานจะสามารถไปถึง โดยมากจะกำหนดจากงานพัฒนาหรืองานท้าทายมากกว่างานประจำหรืองานรูทีน หรือหากเป็นงานประจำจะต้องเป็นงานประจำไม่ประสบผลสำเร็จ (มีนัยสำคัญ) เพื่อนำกลับมากำหนดเป็น KPI. ใหม่

5.4) การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำโดยการเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมาย และผลงานจริง โดยดูว่า KPI. ใดสำเร็จ และก้าวหน้าเพียงใด

5.5) ตัวอย่างการประเมินได้แก่

-ทดสอบข้อเขียน / ทักษะ (เป็นการสมมุติจากการสังเกตการณ์)

-การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ (เป็นวิธีการที่ดีที่สุด) เนื่องจากเชื่อมโยงกับ KPI. สามารถพิจารณาความสอดคล้องได้อย่างเป็นที่ประจักษ์

- การเฝ้าสังเกต (โดยใช้แบบประเมิน) ยกตัวอย่างของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยที่ต้องทำบันทึกความดี 1 เรื่อง/ สัปดาห์ เพื่อเผยแพร่ ประกอบกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทยมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีสืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน

5.6) หน่วยงานอย่าเร่งรีบนำเอา Competency ของแต่ละบุคคลมาโยงกับค่าตอบแทนจนเกินไปนัก เนื่องจากจะทำให้ผลการประเมินเบี่ยงเบนได้

57) การ**บริหารงาน ผลการปฏิบัติงาน** โดยใช้ขีดความสามารถของทุกคน หมายถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่มีเป้าหมาย (Goals) เดียวกัน เป็นการชี้ให้เห็นว่าคุณเป็นคนสำคัญ องค์กรอยู่ไม่ได้ ถ้าขาดคุณ

หัวข้อที่ 3 “ การบริหารพนักงานผู้มีประสิทธิภาพ (บริหารคนเก่งในการพัฒนาไปสู่การเป็นหัวหน้างาน : Talent Management)

ที่มาของแนวคิด Talent Management

- การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกหลายๆ ด้านที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องพัฒนาคน ผู้ที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวทันจะทำให้อยู่อย่างลำบาก

- การแข่งขันทั้งในระดับภายในประเทศ และต่างประเทศ ไม่เว้นแม้แต่หน่วยงานภาครัฐ เช่นการ แข่งคน เหตุการณ์สมองไหล

- กระแสเหตุการณ์ 911 ซึ่งทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรบุคคล/ผู้บริหารระดับสูง อย่างฉับพลัน โดยไม่ได้มีการเตรียมแผนการทดแทนตำแหน่งผู้บริหารมาก่อน (Succession Planning) หลายหน่วยงาน / องค์กร ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างเร่งด่วน เพื่อฟื้นฟูองค์กร หรือบริหารองค์กรให้อยู่รอดต่อไป

1) **การบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพ** เป็นการรักษาระดับความสามารถที่เป็นเลิศและยั่งยืนขององค์กร โดยมีสิ่งสำคัญที่ควรตระหนัก คือ **“การกำหนดแนวทางเชิงรุก เพื่อบริหารคนดี คนเก่ง “**

2) **ประเภทบุคลากรในองค์กร** สามารถจำแนกได้ 4 ประเภท ได้แก่ Stars Cow Problem Child และ Deadwood เพื่อพิจารณากำหนดแนวทางการบริหารศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสม และเกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด

3) รูปแบบการประเมินบุคคล

- Stars คือบุคคลที่มีศักยภาพสูง มีผลต่อองค์กรสูง มีจำนวนถึง 3-5%
- Cow คือบุคคลที่มีศักยภาพสูง มีผลต่อองค์กรต่ำ มีจำนวนถึง 70% (ต้องหาสาเหตุ)
- Problem Child คือบุคคลที่มีศักยภาพต่ำ มีผลต่อองค์กรสูง มีจำนวนถึง 10-15%
- Deadwood คือบุคคลที่มีศักยภาพต่ำ มีผลต่อองค์กรต่ำ มีจำนวนถึง 2-3% (มีจำนวนมากในหน่วยงานของรัฐ)

4) **การจัดทำ Talent Pool** (จัดกลุ่มบุคลากรระดับต่าง ๆ เพื่อเตรียมสู่การพัฒนาศักยภาพในแต่ละช่วงเวลา)

5) **ค่านิยมที่เหมาะสม** ถูกต้อง จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่นำสู่ผลงานที่ต้องการ คนเก่งที่มีขีดความสามารถสูง แต่ไร้ค่านิยมเป็นบรรทัดฐาน เป็นอันตราย กับหน่วยงาน

- 6) **ลักษณะองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเรื่อง Talent Management**
- 7.1) ผู้บริหารระดับสูง “เห็นด้วย” “ร่วมด้วย” “ปฏิบัติด้วย”
 - 7.2) ใช้ Competency Models ทั้งตัวแบบปัจจุบัน และอนาคต
 - 7.3) ชำนาญในการประเมินรายบุคคล เพื่อกำหนดช่องว่างที่ต้องพัฒนา
 - 7.4) มีแผนการพัฒนา เพื่อเติมเต็มช่องว่างอย่างเป็นระบบ
 - 7.5) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน
 - 7.6) การกระจายความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ทั้งในระดับพนักงาน และระดับจัดการ
- 7) **เป้าหมายและแนวทางของ Talent Management และ Talent Development**
- 7.1) ปรับแผนการรักษาพนักงานทั่วไป และสร้างแนวทางพัฒนาพนักงานอย่างมีระบบ
 - 7.2) สร้างภาพลักษณ์ในองค์กร เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพให้มาร่วมงาน
 - 7.3) กำหนดแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ สำหรับ Talent
- 8) **กระบวนการ Talent Management ประกอบด้วยขั้น ตอน 7 ขั้นตอน คือ**
- 8.1) สร้างพันธะสัญญากับผู้บริหารระดับสูง
 - 8.2) วิเคราะห์ภารกิจ และผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
 - 8.3) พิจารณาคัดเลือกจากผลการปฏิบัติงานอดีต – ปัจจุบัน
 - 8.4) วิเคราะห์ภารกิจ และสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการในอนาคต
 - 8.5) ประเมินศักยภาพ หรือ สมรรถนะ (Competency) ของอนาคต
 - 8.6) วางแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ
 - 8.7) ติดตามและประเมินผลโครงการ
- 9) **แผนพัฒนาผู้นำ** การพัฒนาอย่างมีวัตถุประสงค์ สามารถดำเนินการด้วยวิธีต่อไปนี้
- 9.1 ระบบพี่เลี้ยง อย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
 - 9.2 การโยกย้าย – หมุนเวียนข้ามหน่วยงาน ข้ามสายงาน วิชาชีพ
 - 9.3 โครงการแลกเปลี่ยนพนักงาน
 - 9.4 การมอบหมายงาน โครงการพิเศษ ระยะสั้น และติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ
 - 9.5 การศึกษาดูงานอย่างจริงจัง
 - 9.6 การเข้าร่วมสัมมนาในกลุ่มวิชาชีพ - เป็นการสร้างเครือข่ายและทราบความเคลื่อนไหวของผู้อื่น
 - 9.7 การร่วมปฏิบัติงานกับต้นแบบที่ดี
 - 9.8 เข้าร่วมการระดมความคิดของหน่วยงาน
- 10) หากหน่วยงานมีผู้ที่มีศักยภาพ แต่ปิดกั้น โอกาสหรือไม่ได้รับเลือก (Candidate Successor) จะปรากฏการณ์
- 10.1 ผิดหวัง
 - 10.2 เลิกทุ่มเท
 - 10.3 ลาออก (หากเป็นหน่วยงานเอกชน) หรือ
 - 10.4 สร้างปัญหา (หากเป็นหน่วยงานรัฐ)
- จะทำให้องค์กรเสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเสียโอกาส

10) **ผู้นำยุคใหม่** คือ ผู้นำที่สนใจเรื่องละเอียดอ่อน เช่น เรื่องคน ค่านิยม คุณลักษณะ พันธสัญญา ซึ่งล้วนเป็นเรื่องต้องทุ่มเท ใช้เวลามาก แต่เป็นเรื่องที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกและตลอดไป

11) **แผนพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan)** คือ

- การผสมผสานกันระหว่างข้อตกลงการเรียนรู้ (Learning Contract) ข้อตกลงการทำงาน (Performance contract) และแผนอาชีพ (Career planning form)
- การต่อ ยอดการประเมินผลการทำงานของบุคคลในตำแหน่งปัจจุบัน และการประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งหลักในองค์กรต่อไป

12) **การบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพที่ดี** ต้องคำนึงถึง Demand และ Supply โดย

- Demand คือจำนวน Talent ที่เราต้องการ โดยอาจเป็นคนหรือกลุ่มก็ได้ (จากการคัดกรอง) แยกตามพันธกิจ เช่น ถ้าต้องการ Key 80 คน Talent Pool ต้องมากกว่า 80 คน จากนั้นให้พิจารณาว่าองค์กรสามารถตอบสนองได้จำนวนเท่าใด โดยจัดเรียงก่อนหลังของคะแนน (กรณีที่ต้องการไม่สามารถคัดเลือกได้ อาจพิจารณาจากบุคคลภายนอก)
- Supply คือขั้นตอนการเตรียมและจัดหาผู้ที่มี Skill มากกว่าผู้ที่มีความรู้สูง เพื่อองค์กรจะได้ทำการพัฒนา ประเมินและ เลือกต่อไป

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(นางจินดา ชัยปิ่น)

ตำแหน่ง..... ผู้ปฏิบัติงานบริหาร 5.....