

รายงานการเข้าร่วมโครงการ APO

หลักสูตร การบริหารผลการปฏิบัติงานองค์กรภาครัฐ

18-IN-71-GE-TRC-A Training of Trainers on

Performance Management for Public-sector Organizations

ระหว่างวันที่ 12-16 พฤศจิกายน 2561, กรุงเทพมหานคร ประเทศฟิลิปปินส์



จัดทำโดย

นพ.ทรรณง พิลาลัย

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

สารบัญ

รายงานการเข้าร่วมโครงการ APO	i
สารบัญ	i
หลักสูตรการบริหารการปฏิบัติงานองค์กรภาครัฐ	1
สรุปทเรียนสำคัญ	4
20 ข้อคิดสำคัญ ที่ได้รับการฝึกอบรม	5
สรุปเนื้อหาการเรียนรู้	8
1.1 วันที่ 12 พฤศจิกายน 2561	8
1.2 วันที่ 13 พฤศจิกายน 2561	12
1.3 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561	19
1.4 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2561	24
1.5 วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561	28
1.6 Country Paper Presentation	31
ประวัติผู้เข้ารับการอบรม	36

หลักสูตรการบริหารการปฏิบัติงานองค์กรภาครัฐ

ชื่อหลักสูตร การบริหารผลการปฏิบัติงานองค์กรภาครัฐ

18-IN-71-GE-TRC-A Training of Trainers on Performance Management for Public-sector Organizations

ระยะเวลาฝึกอบรม : ระหว่างวันที่ 12-16 พฤศจิกายน 2561

สถานที่ : กรุงเทพมหานคร ประเทศฟิลิปปินส์

ผู้จัด : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (APO) ร่วมกับ DAP (Development Academy of Phillipines)

Resource Persons: โดยความร่วมมือกับ The Public Administration International (PAI) ประเทศไทย

1. Mr.Clement De Souza, Management and Organizational Development Consultant, PAI
2. Mr.Philip Gibby, Management and Organizational Development Consultant, PAI
3. Ms.Magdalena L. Mendoza, Senior Vice President for Programs, DAP

ผู้เข้าร่วมอบรม จำนวน 24 คน จาก 15 ประเทศในภูมิภาคเอเชีย

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. เข้าใจหลักการ และองค์ความรู้สำคัญของแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานองค์กรภาครัฐ (Performance Management in the public sector)
2. แลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิธีดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานองค์กรภาครัฐ จากผู้เข้าร่วมอบรมที่มีบริบทแตกต่างกันในภูมิภาคเอเชีย
3. พัฒนาเครือข่ายของวิทยากรฝึกด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานองค์กรภาครัฐ เพื่อร่วมกันพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

เนื้อหาของหลักสูตร ประกอบด้วย 10 Session ได้แก่

Session	เป้าหมาย
Session-01 What is Performance Management	(1) ทำความรู้จักและสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการเรียนรู้ โดยกิจกรรมละลายพฤติกรรม (2) เข้าใจแนวคิด New public management (NPB)
Session-02 Experiences of Performance Management	(1) เข้าใจความหมาย และความเชื่อมโยง Objective, Outcome, Output, Activities/Process, และ Input โดยกิจกรรมระดมสมองแบบกลุ่ม
Session-03 Organizational Vision, Mission, Values and Goals	(1) เข้าใจความสำคัญของการมียุทธศาสตร์ที่มีทิศทางชัดเจน (Clear Strategic Direction) ต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติการ (2) เข้าใจเครื่องมือและเทคนิค Stakeholder Analysis and Consensus Building และ Stakeholder Mapping โดยกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Interactive ผ่านกรณีศึกษา
Session-04 Logic chains and Theories of Change	(1) เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง inputs, outputs, outcomes และ impacts ขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนด KPIs ระดับองค์กรและค่าผลลัพธ์เป้าหมาย โดยกิจกรรมอภิปรายกลุ่ม ผ่านกรณีศึกษา (2) เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่าง outputs ที่นำไปสู่ Outcomes และ impacts ด้วยแนวคิด Theories of Change โดยกิจกรรมอภิปรายกรณีศึกษา
Session-05 Setting Performance Indicators and targets and Performance Management Frameworks	(1) เข้าใจการกำหนด KPIs และค่าผลลัพธ์เป้าหมายที่เหมาะสมกับองค์กร โดยกิจกรรมอภิปรายกลุ่มผ่านกรณีศึกษา (2) เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของการนำ Key Performance Framework ไปใช้ในองค์กรภาครัฐ เช่น EFQM, Balance Score Card เป็นต้น
Session-06 Site Visit to The Department of Finance (DOF)	(1) ศึกษาเรียนรู้ องค์กรต้นแบบที่มีประสิทธิผลของ Strategic Performance Management System และการนำแผนพัฒนาบุคลากรสู่การปฏิบัติ ของประเทศฟิลิปปินส์

Session-07 Target Operating Models, Organizational Change and transition Planning	(1) เข้าใจการใช้เครื่องมือในการสร้าง Target Operating Models ไปใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการผลลัพธ์การปฏิบัติการ (2) เข้าใจขั้นตอนในการพัฒนาแผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรจาก TOM และความท้าทายในการเพิ่มผลลัพธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลง
Session-08 Changing Organizational Culture: Engaging staff and the role of finance:	(1) เข้าใจความสำคัญของการสร้างความผูกพันกับพนักงาน โดยอภิปรายผ่านสถานการณ์บทสนทนาสมมุติ ในการใช้เครื่องมือ เช่น Consultation workshops, performance objective setting เพื่อรับรู้ว่ามีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สามารถใช้ได้เหมาะสมกับบุคลากรทั้งหมด (2) เข้าใจบทบาทของการจัดการค่าตอบแทนด้านการเงินและงบประมาณ ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และรับรู้ความสำคัญของการกำหนดงบประมาณ การกำกับติดตาม และการจัดการความเสี่ยง และการเตรียมความพร้อมทางธุรกิจ โดยการอภิปรายกลุ่มผ่านกรณีศึกษา
Session-09 Assessing Value for Money	(1) เข้าใจ Value for Money ซึ่งประกอบด้วย Economy Efficiency Effectiveness และ Equity โดยนำมาเชื่อมโยงกับ Outcome Output Activity และ Input ผ่านการอภิปรายกรณีศึกษา
Session-10 Course Review and Individual Action Plan Presentation	(1) ประเมินความรู้ความเข้าใจบทเรียนสำคัญในภาพรวม (2) แลกเปลี่ยน Individual Action Plan (3) พัฒนาทักษะการนำเสนอแบบมีอาชีพ

สรุปบทเรียนสำคัญ

1. เข้าใจแนวคิดพื้นฐานและองค์ความรู้ที่สำคัญ ของการบริหารจัดการผลลัพธ์การปฏิบัติการองค์กรภาครัฐ (Understanding of Performance Management Fundamental and Knowledge) เช่น
 - 1.1. Performance Management คือ กระบวนการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องเป็นพลวัตร (ongoing communication process)
 - 1.2. แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐรูปแบบใหม่ (Ideologies of new public management)
 - 1.3. ความสำคัญของการมีกลยุทธ์การขับเคลื่อนองค์กรที่มีทิศทางชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการผลลัพธ์การปฏิบัติการ
 - 1.4. เข้าใจแนวคิดตรรกะการเชื่อมโยง (Logic Chains) และความสัมพันธ์ระหว่าง Outcome, Output, Activity, Input.ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของ Performance Management ที่ต้องมองจากวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ ผลผลิต ก่อน และมีการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม
 - 1.5. เข้าใจแนวคิด Theories of Change ที่ใช้ทำความเข้าใจการเชื่อมโยงผลของ Output ต่อ Outcomes อย่างเป็นเหตุผล
 - 1.6. การกำหนด performance indicators และคำเป้าหมายผลลัพธ์ที่ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant , Time-phase)
 - 1.7. เข้าใจ Performance Management Frameworks
 - 1.8. เข้าใจแนวคิด Value for Money และการประเมิน
2. เข้าใจการใช้เครื่องมือสำหรับ Performance Management โดยเครื่องมือที่น่าสนใจ ได้แก่ (1) การสร้าง Target Operating Models สำหรับการปรับปรุงโครงสร้างและการทำงานขององค์กรเพื่อการเพิ่มผลลัพธ์การปฏิบัติการขององค์กร, (2) การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ Stakeholder Analysis และ Stakeholder Mapping ในการทำความเข้าใจจากคิหุ้นส่วน นำความต้องการสำคัญมาตอบสนอง และสร้างความร่วมมือในการขับเคลื่อนเป้าหมายร่วมกัน, (3) เครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และคำเป้าหมายร่วมกับพนักงาน, (4) เครื่องมือการบริหารจัดการอื่นๆ เช่น EFQM & Balance Score Card, PESTEL Analysis, SWOR Analysis, KLEWIN, Force-field analysis
3. เรียนรู้เทคนิคการเป็น Learning facilitator จากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร เช่น เทคนิคการละลายพฤติกรรมที่กระชับและตรงประเด็น, เทคนิคการตั้งคำถามสร้างการเรียนรู้เกี่ยวกับ Performance Management, เทคนิคการกระตุ้นการทำความเข้าใจคุณค่าของเครื่องมือให้ง่ายสำหรับการใช้งานมากกว่าการเน้นการจดจำศัพท์ด้านการบริหารจัดการที่ซับซ้อน (How to Simplify management terms)
4. เรียนรู้ประสบการณ์การพัฒนาระบบ Performance Management จากองค์กรต้นแบบประเทศฟิลิปปินส์ DOF (Best practice of Effective PMS), India (ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงจาก Performance Appraisal System to PMS), Republic of China

20 ข้อคิดสำคัญ ที่ได้รับการฝึกอบรม

1. Performance Management is ‘ongoing communication process’
2. Stakeholder Analysis : การรู้จัก Stakeholder มีความสำคัญ หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องรู้ความต้องการของพื้นที่ รวมถึง Stakeholder สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการใช้เครื่องมือ Stakeholder Analysis & stakeholder mapping จึงช่วยให้องค์กรได้เข้าใจและนำความคาดหวังที่สำคัญมาตอบสนองเชิงกลยุทธ์
3. Organization Vision/ Mission/ Value and Goals ไม่ได้สำคัญอยู่แค่เพียงวิธีการได้มา แต่สิ่งที่ทำให้มีคุณค่า คือ ความเชื่อ (Believe), ความเข้าใจ (Understand), และ การจดจำ (Remember) ของคนในองค์กร
4. Clear Strategy & Alignment : ความชัดเจนของเป้าหมาย ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เป็นสำคัญยิ่ง (Clear Strategy & Alignment) ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติการขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมั่นใจว่างานที่ทำนั้นมีคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กร ทีมมีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และกำลังทำในสิ่งเดียวกัน โดยคุณลักษณะของ Clear Strategy เช่น 1) มีเป้าหมายหลักและได้มีการสื่อสาร ทำให้มั่นใจว่าเรากำลังเดินไปในทิศทางเดียวกัน และทำในสิ่งเดียวกัน (Do the same right thing), 2) เป็นข้อความวิสัยทัศน์ที่มีพลังและบันดาลใจ, 3) สะท้อนถึงคุณค่าต่อความจำเป็นในการดำรงอยู่ขององค์กร
5. Strategic Performance Management System มีความสำคัญ และพึงระลึกไว้เสมอว่าไม่มีระบบ Performance Management System (PMS) ใดที่สมบูรณ์แบบ
6. หัวหน้างาน มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพของ PMS โดยเป็นตัวกลางในการสื่อสารและเชื่อมโยงให้ผู้ปฏิบัติการ (Operation level) เข้าใจและเชื่อมโยงงานกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
7. กระบวนการสำคัญ (Critical Process) ของ Strategic PMS ได้แก่ (1) SMART objective target-setting and Commitment การกำหนดค่าเป้าหมายและข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน, (2) Target Monitoring & Performance Coaching การกำกับติดตามผลลัพธ์ตามเป้าหมาย และการโค้ชเชิงแบบตัวต่อตัว, (3) Review & Evaluation การทบทวนและประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติการ, (4) Rewarding & Development Planning
8. IT support ช่วยให้ PMS มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ตัวอย่างจาก CDC ประเทศ Republic of China, India, Philippines เป็นต้น
9. Competency Framework : องค์กรที่มี PMS ที่มีประสิทธิภาพ จะมีการกำหนด Competency Framework ที่เหมาะสมกับบริบท และมีประสิทธิผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร เช่น Core Value Competency, Leadership Competency เป็นต้น
10. Put the right man, on the best category เป็น Leadership competency ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร, Talent Management system บนพื้นฐานของการมี PMS ที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เรามั่นใจว่าเรากำลังพัฒนาคนที่ใช่ ไม่ใช่เพียงแค่ Yes man (ใช้ครับผม เหมาะสมครับท่าน)

11. Leadership with intangible skill เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อนสู่การบรรลุผลลัพธ์ขององค์กร
12. Quality Measurement : การวัดผลลัพธ์คุณภาพมีความท้าทาย ไม่เพียงแต่ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณเท่านั้น แต่ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จ
13. Key Area for success : องค์กรต้องระบุให้ชัดเจนว่าอะไรคือ Key Area for success หรือ KPI ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จ และสะท้อนความจำเป็นของการมีอยู่ขององค์กร เพราะ KPI เหล่านี้คือ สิ่งที่ต้อง Monitor อย่างต่อเนื่องให้มั่นใจว่าจะบรรลุ
14. ปัญหาที่มักพบของ Performance Management in Public-sector ได้แก่ (1) เป้าหมายขาดความเชื่อมโยง และยากต่อการเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการและการจัดสรรทรัพยากร, (2) กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ ที่ไม่เหมาะสม ไม่สะท้อน Performance, (3) Soft and Same Performance Target : ค่าเป้าหมายขาดความท้าทายและส่วนมากใช้ค่าเป้าหมายที่เดิม, (4) ขาด Focus on Result, (5) มีจุดอ่อนด้านการกำกับติดตาม, (6) การรายงานผลตัวชี้วัดที่ล่าช้า ข้อมูลไม่แน่นอน เป็นภาระงานที่ซ้ำซาก, (7) สารสนเทศผลลัพธ์ไม่ถูกนำมาใช้, (8) ระบบบริหารผลการปฏิบัติการภาครัฐไม่ชัดเจน (Diffused PMS), (9) ระบบราชการไม่มีการลงโทษหรือดำเนินการกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี, (10) ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จะได้ผลตอบแทนจากการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (ความรู้สึกว่าผู้บริหารเท่านั้นที่ได้ผลงาน), (11) การ abuse data, และในประเทศไทย (12) มีตัวชี้วัดจำนวนมากที่ถูกเรียกว่า KPI ที่ต้องรวบรวม แต่หน่วยปฏิบัติการยากที่จะตอบได้ว่า ตัวชี้วัดสำคัญขององค์กรคืออะไร และไม่ได้ใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ
15. Theory of Change x Logic chain, คิดแบบผู้บริหารจะคิดจาก Objective —> Outcome —> Output —> Process —> Input แต่ผู้ปฏิบัติงานมักคุ้นเคยกับ Process ดังนั้นหากเป้าประสงค์ไม่ชัดเจน ไม่ระบุ outcomes สำคัญที่ต้องการขององค์กร การถ่ายทอดตัวชี้วัดก็ยากที่จะสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ตัวชี้วัดมีแต่กระบวนการ โทษกันไปมาว่าทรัพยากรมีไม่พอ แต่ถามถึง outcome ยากที่จะตอบได้ว่าคืออะไร เนื่องจากเป้าหมายไม่ชัดเจนแต่ต้น
16. Target Operating Models : การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ใช่แค่การปรับผังโครงสร้างองค์กร การเรียนรู้เครื่องมือ Target Operating Models ช่วยทำให้เข้าใจการปรับปรุงโครงสร้างและจัดการ Function ใหม่ขององค์กร เพื่อเพิ่มผลลัพธ์การปฏิบัติการ (Improve Performance Management)
17. Value for Money คือการทำให้เกิด impact ที่มากที่สุด ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่จำกัด โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (1) Economy-การใช้ทรัพยากรที่น้อยลงสำหรับการบรรลุ outcomes, (2) Efficiency-สิ่งที่เกิดขึ้นระหว่าง input กับ output, (3) Effectiveness-doing the right thing for good quality, และ (4) Equity
18. อย่าทำให้การจดจำ Management term เป็นอุปสรรคในการบริหารผลลัพธ์ พึงทำความเข้าใจ เป้าหมาย และใช้ภาษาที่เราเข้าใจได้ เพื่อให้สามารถนำเครื่องมือและความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการ improve performance improvement ได้ในชีวิตจริง

19. เครื่องมือจะใช้อะไรก็ได้ แต่ต้องรู้ว่าเป้าหมายที่เราจะทำคืออะไร ไม่ใช่สักแต่เติมข้อมูลในกล่องให้สำเร็จ เพราะถ้าลงทุนใช้เวลากับเครื่องมือแล้วต้องช่วยให้มองเห็นหนทางการเป้าหมาย เช่น จะ KPI หรือ OKR ก็เป็นเครื่องมือที่ต่างกัน อย่ายึดติดกับศัพท์ แต่ให้นึกถึงเป้าหมายว่าทำไปแล้ว ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ไหม?
20. วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ ในการเพิ่มประสิทธิผลและทำให้การจัดการผลลัพธ์การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากขึ้น แม้บางองค์กรจะเป็นเรื่องยาก แต่ก็ท้าทายที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง



ภาพ : พิธีรับมอบใบประกาศนียบัตรการฝึกอบรม วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561

สรุปเนื้อหาการเรียนรู้

1.1 วันที่ 12 พฤศจิกายน 2561

Session-01: What is Performance Management?

เป้าหมาย (1) ทำความรู้จักและสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการเรียนรู้ โดยกิจกรรมละลายพฤติกรรม,

(2) เข้าใจแนวคิด New public management (NPB) และผลกระทบของการจัดการภาครัฐ โดยรูปแบบการบรรยาย

เนื้อหา

1

Ice-breaking Exercise

เป้าหมาย : เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างวิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรม

กระบวนการ : Ice-breaking exercise : สื่อสาร Ground Rule เรื่องการเรียนรู้ด้วยการตั้งคำถาม ด้วยขอบเขตเนื้อหาของ Session ได้แก่ (1) Who we are? (2) Who you are?, (3) What we want get from this week?, (4) How we will assess our performance?

กิจกรรม (1)-(2) แนะนำตัวด้วยข้อเท็จจริงของตัวเอง 4 ประเด็น ได้แก่ ชื่อ, ประเทศ, เกี่ยวกับงานที่ทำ, และ สิ่งน่าสนใจของตัวเองที่ไม่มีใครรู้

(1) Who we are: วิทยากรแนะนำตัว

(2) Who you are: จับคู่สัมภาษณ์กับคนที่ไม่คุ้นเคย ด้วยข้อเท็จจริง 4 ประเด็น ผลัดเปลี่ยนกันแลกเปลี่ยนเรื่องราวที่น่าสนใจของคนที่เราสัมภาษณ์ 1) ชื่อที่อยากให้เพื่อนเรียก, 2) เกี่ยวกับงานที่ทำ, 3) สิ่งที่น่าสนใจของคู่สัมภาษณ์ ที่หลายคนไม่รู้, และ (4) เตรียมคำถามสำหรับถามวิทยากร อะไรก็ได้ 1 คำถาม.

กิจกรรมที่ (3)-(4) จับกลุ่ม 4-5 คน ร่วมกันอภิปรายคำถาม

(3) What we want to get from this week? อะไรคือสิ่งที่คาดหวังในการฝึกอบรมตลอดสัปดาห์นี้?

(4) How will we assess our performance (How we measure) เราจะมีวิธีการประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติการของพวกเราอย่างไร และจะวัดอย่างไร

ร่วมกันอภิปรายใช้เวลา 35 นาที เขียนสรุปบน flip-chart แล้วแบ่งปันในวงใหญ่ โดย วิทยากรทำหน้าที่เป็น Facilitator ตั้งคำถามสะท้อนคิด และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับการวัดผลลัพธ์, การวัดผลลัพธ์ที่ตรงประเด็นและเหมาะสม เป็นต้น

How we will assess our performance 

What we should cover:

Objectives:	Performance Measure:
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

How we will assess our performance 

How we work together:

Objectives:	Performance Measure:
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

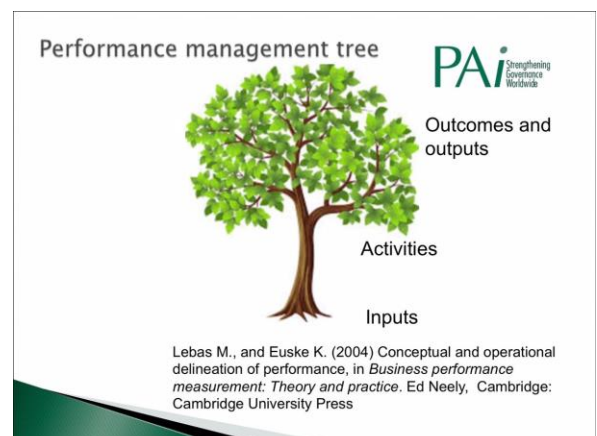
สิ่งน่าสนใจที่ได้เรียนรู้

- Ice Breaking Exercise ที่มีการตั้งโจทย์และกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน ใช้คำถามง่าย กระชับเวลา ใช้เวลาไม่มากนัก สามารถสร้างบรรยากาศระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมและวิทยากร โดยการกระตุ้นการตั้งคำถามช่วยให้เกิดความผ่อนคลาย และบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน
- Ground Rule ที่สำคัญ คือ การถามคำถาม (Ask question)
- Comfort zone ของการเรียนรู้ในการอบรมกับผู้คนที่หลากหลาย คือการเลือกที่จะคุยกับคนที่เหมือนกับเรา
- การวัดผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ โดยการวัด output เห็นผลทันที และการวัด outcome บางตัวต้องใช้ระยะเวลานาน
- การวัดที่ตรงประเด็น และสะท้อนการบรรลุของวัตถุประสงค์

2

What is Performance Management?

1. 'not about working harder but working smarter'
2. Performance Management is 'ongoing communication Process' เป็นคำนิยามทั่วไป ทฤษฎี กระบวนการและระบบในการกำกับติดตามและจัดการ การบริหารผลลัพธ์ขององค์กร
3. Performance Management Tree แสดงความสัมพันธ์ของ Inputs ที่เปรียบเหมือนรากลำต้น, Activities/Process ที่เปรียบเหมือนลำต้นและกิ่งก้าน, Outputs และ Outcomes ที่เปรียบเหมือนดอกผล



ขั้นตอนการนำการบริหารจัดการผลลัพธ์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. ระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
2. สื่อสารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร
3. ระบุผลลัพธ์สำคัญ (Outcome) ที่องค์กรต้องการบรรลุให้ชัดเจน
4. ระบุ Input, กิจกรรม และผลผลิต (outputs) ที่ต้องการ สำหรับการบรรลุผลลัพธ์ (outcomes)
5. กำหนดการวัดผลลัพธ์ (KPIs) และค่าเป้าหมาย (targets) ที่ชัดเจนและ SMART
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีการใช้แนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงาน
7. ระบุข้อกำหนดในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการรายงานขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3

Rise of New Public Management (NPM)

เป็นคำนิยามกว้างๆ ของการปฏิรูประบบบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ ซึ่งเริ่มต้นจากประเทศอังกฤษ และอเมริกา โดยแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญคือ เป็นรูปแบบที่ทำให้องค์กรภาครัฐและประชาชนสามารถทำงานร่วมกันมากกว่าปฏิสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการตลาด

ลักษณะขององค์กรภาครัฐรูปแบบ NPM

1. มีความเป็นมืออาชีพ
2. มีเป้าหมายและมีการวัดผลที่ชัดเจน
3. มุ่งผลสัมฤทธิ์
4. การไม่รวมศูนย์
5. การแข่งขัน
6. ปฏิบัติการแบบองค์กรภาคเอกชน
7. คำนึงถึงความคุ้มค่าของการลงทุน

ตัวอย่าง การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ ของ USA ในยุคโอบามา

ให้ความสำคัญกับ 6 ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานภาครัฐ ได้แก่ (1) การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ, (2) จัดการกับความสูญเปล่าของระบบ, (3) ปฏิรูประบบสัญญาจ้าง, (4) ปรับปรุงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, (5) ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสาธารณะและนวัตกรรมผ่านการเป็นองค์กรภาครัฐที่เปิดกว้าง, (6) สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรระดับ
telent

ตัวอย่าง การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ ของประเทศอังกฤษ

มีการระบุประเด็นสำคัญที่ต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพ และระบบบริการที่ต้องมีการปรับปรุง ได้แก่ (1) ปรับปรุงระบบบริการแบบดิจิทัล, (2) การปฏิรูปการใช้ประโยชน์จากที่ดินและอสังหาริมทรัพย์, (3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการ, (4) ปฏิรูปการจัดซื้อจัดจ้างและทักษะการบริหารธุรกิจ, (5) จำนวนองค์กรภาครัฐที่เหมาะสม, (6) การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในการจัดการภาครัฐ, (7) ปฏิรูปกำลังคนภาครัฐ

เช่น ‘การปฏิรูประบบการฟื้นฟูผู้กระทำผิดกฎหมาย’ พบว่า ครึ่งหนึ่งของผู้กระทำผิดกฎหมายมีความรู้สึกละอายต่อการกระทำผิดของตน และมีการประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดการกับผู้กระทำผิดกฎหมายเข้าสู่ถึง 9500-13000 ล้านบาท จึงได้มีการปฏิรูปการจัดการผู้กระทำผิดกฎหมาย โดยการ สร้างความร่วมมือในการฟื้นฟูผู้กระทำผิดกฎหมายร่วมกับภาคเอกชน อาสาสมัคร และภาคประชาสังคม, และมีการปรับปรุงระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติการสำหรับองค์กรภาครัฐ (Incentive Innovation) ที่สามารถลดผู้กระทำผิดกฎหมายซ้ำ (Outcome Focused)

จุดแข็งและจุดอ่อน ของ NPM

จุดแข็ง

1. เป็นหลักประกันที่ดีในการดำเนินงานองค์กรภาครัฐ
2. การปรับปรุงทำให้เกิดประสิทธิภาพ
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้รับบริการ
4. เกิดการพัฒนาต่อเนื่อง
5. มุ่งเน้นประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์
6. เป้าหมายที่เป็นไปได้จริง
7. ทำให้การปฏิบัติการที่ไม่มีประสิทธิภาพยุติลง

จุดอ่อน

1. มีการต่อรองค่าตอบแทน
2. การแข่งขันที่ขาดประสิทธิภาพ
3. ละลายคุณค่าของทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (intangible resource)
4. ทำให้คนทำงานขาดแรงบันดาลใจในการปรับปรุงงาน
5. ขาดความใส่ใจความเสี่ยง

1.2 วันที่ 13 พฤศจิกายน 2561

‘สิ่งสำคัญของ Organization Vision/ Mission/ Value and Goals ไม่ได้อยู่แค่เพียงวิธีการได้มา แต่สิ่งที่ทำให้ทวีคุณค่า คือ ความเชื่อ (Believe), ความเข้าใจ (Understand), และ การจดจำ (Remember) ของคนในองค์กร’

Session-03 Organizational Vision, Mission, Values and Goals

เป้าหมาย

(1) เข้าใจความสำคัญของการมียุทธศาสตร์ที่มีทิศทางชัดเจน (Clear Strategic Direction) ต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติการ

(2) เข้าใจเครื่องมือและเทคนิค Stakeholder Analysis and Consensus Building และ Stakeholder Mapping โดยกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Interactive ผ่านกรณีศึกษา

กระบวนการเรียนรู้: ผู้เข้าร่วมอบรมจะได้เรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือและทักษะเกี่ยวกับ (1) Stakeholder Analysis, Political Intelligence and Consensus building ผ่านการใช้กรณีศึกษาในการทบทวน วิสัยทัศน์/พันธกิจ และฝึกปฏิบัติการสมมุติการใช้เครื่องมือ stakeholder analysis and consensus building

1

กิจกรรม 1 ทบทวน Organization Vision/ Mission/ Value and Goals

กระบวนการ (1) ขอความร่วมมือให้ผู้เข้าร่วมอบรมปิดเครื่องมือสื่อสาร คอมพิวเตอร์ที่นำมาทั้งหมด แล้วให้เขียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ขององค์กรตนเองในกระดาษ Post-it จากนั้นนำไปติดที่บอร์ดรวมกัน, (2) ให้แต่ละคนเลือกหยิบ กระดาษที่ไม่ใช่ของตนเอง ทำความเข้าใจและตามหาผู้เขียน แล้วพูดคุยแลกเปลี่ยนในประเด็นความชัดเจนของข้อความที่เขียน, (3) แบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้ในวงใหญ่ วิทยากรกระตุ้นด้วยการตั้งคำถามให้ได้ใคร่ครวญ เช่น ความชัดเจนของข้อความ เป็นต้น

ข้อค้นพบ :

(1) สิ่งสำคัญของ Organization Vision/ Mission/ Value and Goals ไม่ได้อยู่แค่เพียงวิธีการได้มา แต่สิ่งที่ทำให้ทวีคุณค่า คือ ความเชื่อ (Believe), ความเข้าใจ (Understand), และ การจดจำ (Remember) ของคนในองค์กร

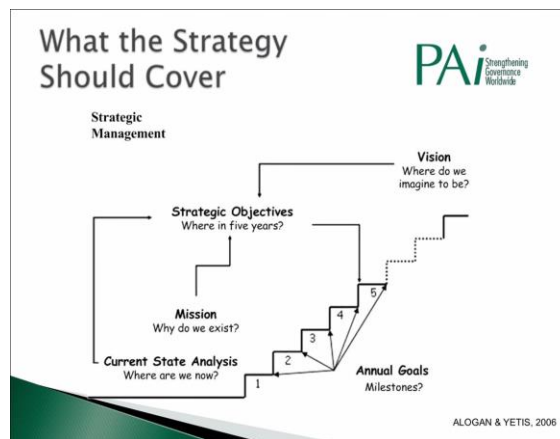
2 เนื้อหาบรรยาย

ขั้นตอนสู่การปฏิบัติ Implementing Organization performance management

1. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน (เพราะถ้าขาดความชัดเจนจะทำให้ยากต่อการเห็นภาพใหญ่ขององค์กร)
2. สื่อสารแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่แค่ทำเป็นพิธีกรรม)
3. ระบุผลลัพธ์ (outcome) ที่มองเห็นหนทางการบรรลุที่ชัดเจน
4. ระบุ input, process/activities/ และ ผลผลิต (outputs) ที่ต้องการสำหรับการทำให้ผลลัพธ์บรรลุ
5. ระบุ การวัดผลลัพธ์การดำเนินการ (Performance Measures) และค่าเป้าหมาย (targets)
6. สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร นำวิธีการใหม่มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน
7. จัดทำข้อกำหนดขององค์กร เกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การรายงาน และมีการกำกับติดตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจในการดำเนินการตามวิธีการที่วางใจ

Strategic Integrity กลยุทธ์ที่สมบูรณ์ จะรวมทั้งการ Alignment และ การนำสู่การปฏิบัติ (execution) ในทุกระดับขององค์กร โดยการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้น ควรมี วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ที่เชื่อมโยงกับ

1. Vision : Where do we imagine to be?
2. Current State Analysis : Where are we now?
3. Mission : Why do we exist?
4. Strategic Objective : Where in five years?
5. Annual Goals ค่าเป้าหมายในแต่ละปี : Milestone?



การกำหนด วิสัยทัศน์ ความสำเร็จ

1. ระบุ และจัดลำดับความสำคัญของกลุ่ม Stakeholder เช่น ลูกค้า, องค์กรคู่สัญญา, บุคลากร, supplier เป็นต้น
2. มีการประเมินสิ่งแวดล้อมภายนอก
3. มีความเข้าใจปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้
4. สร้างคุณค่าร่วมกับ Staker holder โดยการค้นหาความต้องการที่แท้จริง
5. ร้อยเรียงสถานการณ์/เรื่องราว สำหรับสื่อสารว่า อะไรคือสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น

คุณลักษณะของวิสัยทัศน์และคุณค่า ที่ชัดเจน ได้แก่

1. มีเป้าหมายหลักและได้มีการสื่อสาร ทำให้มั่นใจว่าเรากำลังเดินไปในทิศทางเดียวกัน และทำในสิ่งเดียวกัน (Do the same right thing)
2. เป็นข้อความวิสัยทัศน์ที่มีพลังและบันดาลใจ
3. สะท้อนถึงคุณค่าต่อความจำเป็นในการดำรงอยู่ขององค์กร

2

กิจกรรม 2 Stakeholder Analysis

WHO มีแนวทางปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. ออกแบบกระบวนการ
2. เลือกและระบุนโยบาย
3. ระบุ Key Stakeholders
4. ประยุกต์ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม focus group เป็นต้น
5. รวบรวมและบันทึกสารสนเทศที่ได้รับจาก stakeholders
6. วิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ต้องการ
7. ใช้ประโยชน์จากข้อมูล



ขั้นตอนของกิจกรรม

1. แบ่งกลุ่มย่อย โดยกำหนดบทบาทการเป็น Stakeholder ที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่ม ได้แก่ Host Government, Beneficiaries (ลูกค้าหรือผู้ที่ได้รับผลประโยชน์), Partner Organization, Donors (ผู้สนับสนุน บุคคล องค์กร ภาครัฐ หรืออื่นๆ), Communities, Civil Organization
2. กำหนดสถานการณ์และเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การจัดการโรคมะเร็ง
3. What is your stakeholder think? มอบหมายให้แต่ละกลุ่มสวมบทบาทการเป็น Stakeholder ร่วมกันอภิปราย สรุปความต้องการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสถานการณ์/เป้าหมายที่กำหนด
4. กำหนด Host ประจำกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มส่งตัวแทนเพื่อไปรวบรวมข้อมูลจาก Stakeholder อื่นๆ โดยการสัมภาษณ์ หรือ Focus group
5. What we can do? กลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนข้อมูลความต้องการที่ได้รับจาก Stakeholder อื่นๆ นำมาสรุปปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในบทบาทการเป็น Stakeholder ของตนเอง เพื่อกำหนดกลยุทธ์การขับเคลื่อนที่ชัดเจนและครอบคลุม
6. ระดมสมอง ร่วมกันสรุป Vision, mission, Value, และ Objective for Contribute โดยเขียนลงบนกระดาษ flip chart
7. นำเสนอและอภิปรายในวงใหญ่ เช่น Who is influence or important for you organization?, ข้อมูลความต้องการที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ อะไรที่มีความสำคัญ?, เขาพูดอะไร อะไรคือปัจจัยสำคัญ เราจะช่วยกันทำอะไรให้ตอบสนองต่อความต้องการของ stakeholder?, อะไรคือสิ่งที่ทำให้การทำงานของเรแตกต่างออกไป?

ข้อค้นพบ

(1) กระบวนการ Stakeholder Analysis มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทำให้เกิดมุมมองเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของ Stakeholder สำคัญอย่างครอบคลุม, (2) เกิดแนวคิด มุมมองและวิธีการใหม่ๆ จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการรับรู้ความต้องการของ Stakeholder, (3) เป็นการแลกเปลี่ยนและสร้างการมีส่วนร่วม/ความเป็นเจ้าของร่วมในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และใช้ศักยภาพ/อำนาจ/ความเชี่ยวชาญ/บทบาท ในการทำให้เป้าหมายร่วมบรรลุ

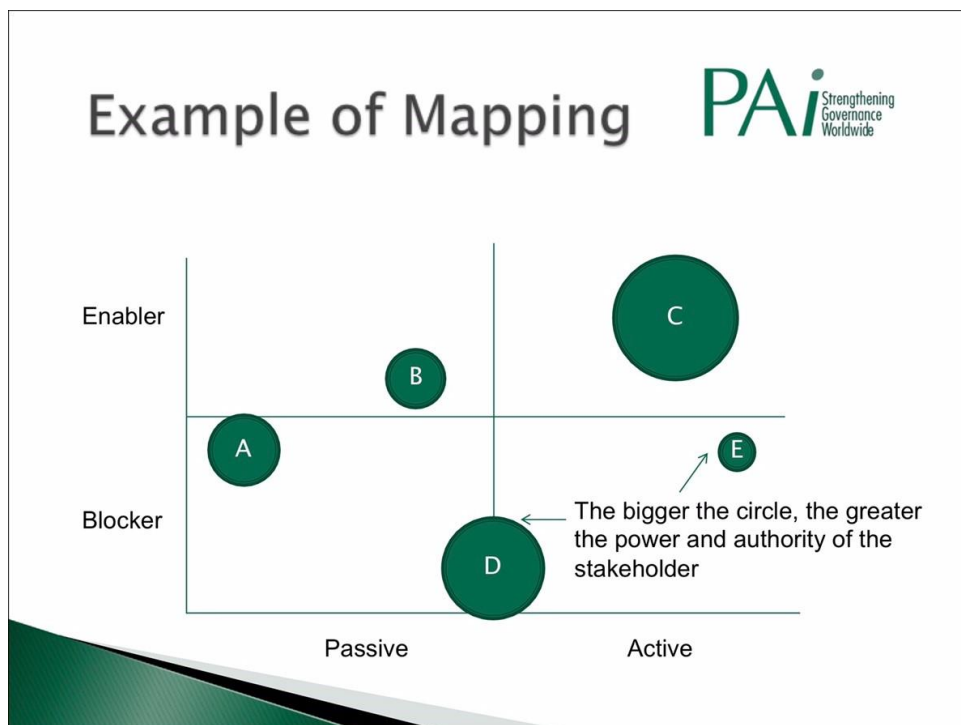
3

กิจกรรมที่ 3 Stakeholder mapping

ปัจจัยที่มีอิทธิพลของแต่ละ Stakeholder ได้แก่ (1) ขนาดขององค์กร, (2) ระดับของอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ, (3) ทักษะ ทักษะเชิงบวกและเชิงลบ, (4) ความร่วมมือ/การต่อต้าน, (4) ความกระตือรือร้น Passive/Active

โดยตัวอย่างของเครื่องมือเป็นการร่วมกันอภิปราย ถึงปัจจัยของ Stakeholder แต่ละส่วนที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน (สำหรับขนาดของวงกลมเป็นการสะท้อนอำนาจและอิทธิพลจากการตัดสินใจของแต่ละ Stakeholder ซึ่งแตกต่างกัน)

ประโยชน์ในการใช้ข้อมูล Stakeholder mapping เพื่อใช้ในการออกแบบกิจกรรม และการวัดผลลัพธ์



Session-04 Logic chains and Theories of Change

เป้าหมาย

- (1) เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง inputs, outputs, outcomes และ impacts ขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนด KPIs ระดับองค์กรและผลลัพธ์เป้าหมาย โดยกิจกรรมอภิปรายกลุ่ม ผ่านกรณีศึกษา
- (2) เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่าง outputs ที่นำไปสู่ Outcomes และ impacts ด้วยแนวคิด Theories of Change โดยกิจกรรมอภิปรายกลุ่มผ่านกรณีศึกษา

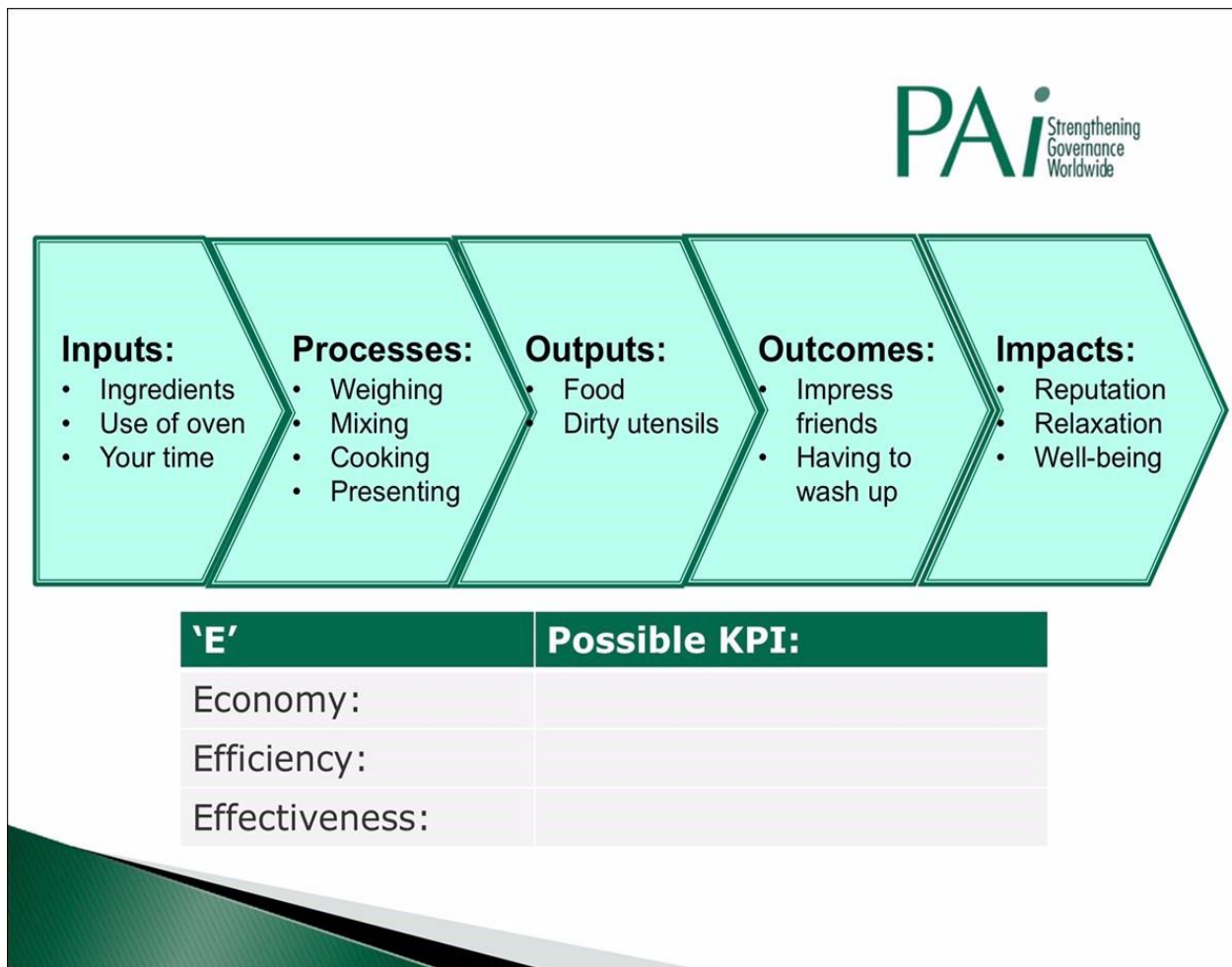
1

LOGIC CHAINS of Outcome, Output, Process, Input

กิจกรรมอภิปราย : Food

1. วิทยากรกำหนดภารกิจ 'ให้ทำอาหารที่ทำให้ผู้ทานมีความสุข' โดยมีมอบหมายหน้าที่ของแต่ละทีม ได้แก่ แบ่งทีมให้ (1) Management Team, (2) Starter, (3) Main Menu, (4) Dessert, (5) Procurement
2. กลุ่มระดมสมอง ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดย ระบุ (1) OUTCOME, (2) OUTPUT, (3) ACTIVITY, (4) INPUT

3. อภิปรายความเชื่อมโยงให้เห็นเป็นภาพเดียว โดยอาจใช้เครื่องมือช่วยคิด เช่น EFQM, Balanced Score Card, Malcom- baldridge, or others (ข้อคิดสำคัญ : เครื่องมือจะใช้อะไรก็ได้ แต่ต้องรู้ว่าเป้าหมายที่เราจะทำคืออะไร ไม่ใช่เติมข้อมูลในกล่องให้สำเร็จ แต่ต้องใช้เครื่องมือแล้วช่วยให้เป้าหมายขององค์กรให้บรรลุ)
4. How Measure กลุ่มร่วมกันกำหนด Key Performance Indicator
5. อภิปรายวงใหญ่ What do you think about KPI? ในภาพรวม อะไรคือ KPI สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและ KPI เหล่านั้นเชื่อมโยงกันอย่างไร
6. พิจารณาความครอบคลุม Quality Triangle : Time/ Cost/ Quality



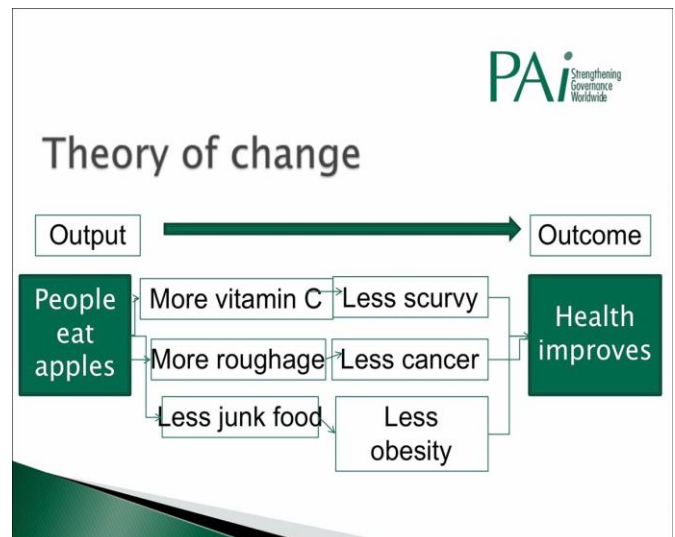
Theory of Change: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

เชื่อมโยง ผลลัพธ์ (Outcomes) กับ กิจกรรมที่ต้องทำ (Activities) ในการอธิบายความสัมพันธ์และเหตุผลว่าทำไมต้องขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวอย่าง ‘กินแอปเปิ้ลวันละผล ทำให้ห่างไกลจากการไปพบแพทย์’
จงอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ของ แอปเปิ้ลที่ถูกกินวันละผล (Output) กับ การมีสุขภาพดี (Outcome)

กิจกรรมอภิปรายกลุ่ม

(1) ให้นักเรียนระดมสมอง การออกแบบกลยุทธ์ในการทำให้เด็กนักเรียนในการให้เด็กนักเรียนกินแอปเปิ้ลวันละหนึ่งผล

- คิดถึงว่า อะไรคือ input ที่ต้องการ
- คิดถึงว่า อะไรคือ สิ่งสำคัญของกระบวนการในขั้นตอนสำคัญ
- คิดถึงว่า จะมีการวัดผลลัพธ์อย่างไร (Measure Outcomes)



1.3 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561

Session 05: Setting Performance Indicators and targets and Performance Management Frameworks

1. เข้าใจการกำหนด KPIs และค่าผลลัพธ์เป้าหมายที่เหมาะสมกับองค์กร โดยกิจกรรมอภิปรายกลุ่มผ่านกรณีศึกษา
2. เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของการนำ Key Performance Framework ไปใช้ในองค์กรภาครัฐ เช่น EFQM Balance Score Card เป็นต้น

การออกแบบการวัด

“กระบวนการออกแบบการวัด คือ การตั้งคำถามสำหรับการอภิปรายเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้น เพื่อกำหนดตัวชี้วัด สำคัญ ที่สะท้อนผลลัพธ์ที่เราต้องการ และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม”

10 ขั้นตอนของกระบวนการออกแบบการวัด (Marr & Creelman, 2011)

1. ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของแผนยุทธศาสตร์องค์กร
2. มั่นใจว่าคำถามที่ใช้เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับ Performance สิ่งที่อยากให้เกิดขึ้น
3. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในการร่วมออกแบบมีความสำคัญ
4. ทำให้สั้นกระชับ และชัดเจน
5. ใช้คำถามปลายเปิด
6. มุ่งเน้นปัจจุบันและอนาคต
7. ใช้ความประณีตในการปรับปรุงเท่าที่จะทำได้
8. เลือกใช้คำถามสำหรับการออกแบบตัวชี้วัด
9. ใช้ความประณีตและท้าทายในการกำหนดตัวชี้วัด
10. สร้างคำถามที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการรายงาน ติดตามการบรรลุ

ประเภทของการวัดผลลัพธ์

“การเลือกคำถามที่ใช้ในการออกแบบการวัดผลลัพธ์ ควรเหมาะสมกับบริบทของแต่ละระดับ ได้แก่ ระดับกลยุทธ์ (Strategy), ระดับบริหาร (Business), ระดับปฏิบัติการ (Operation), ระดับบุคคล (Individual)”

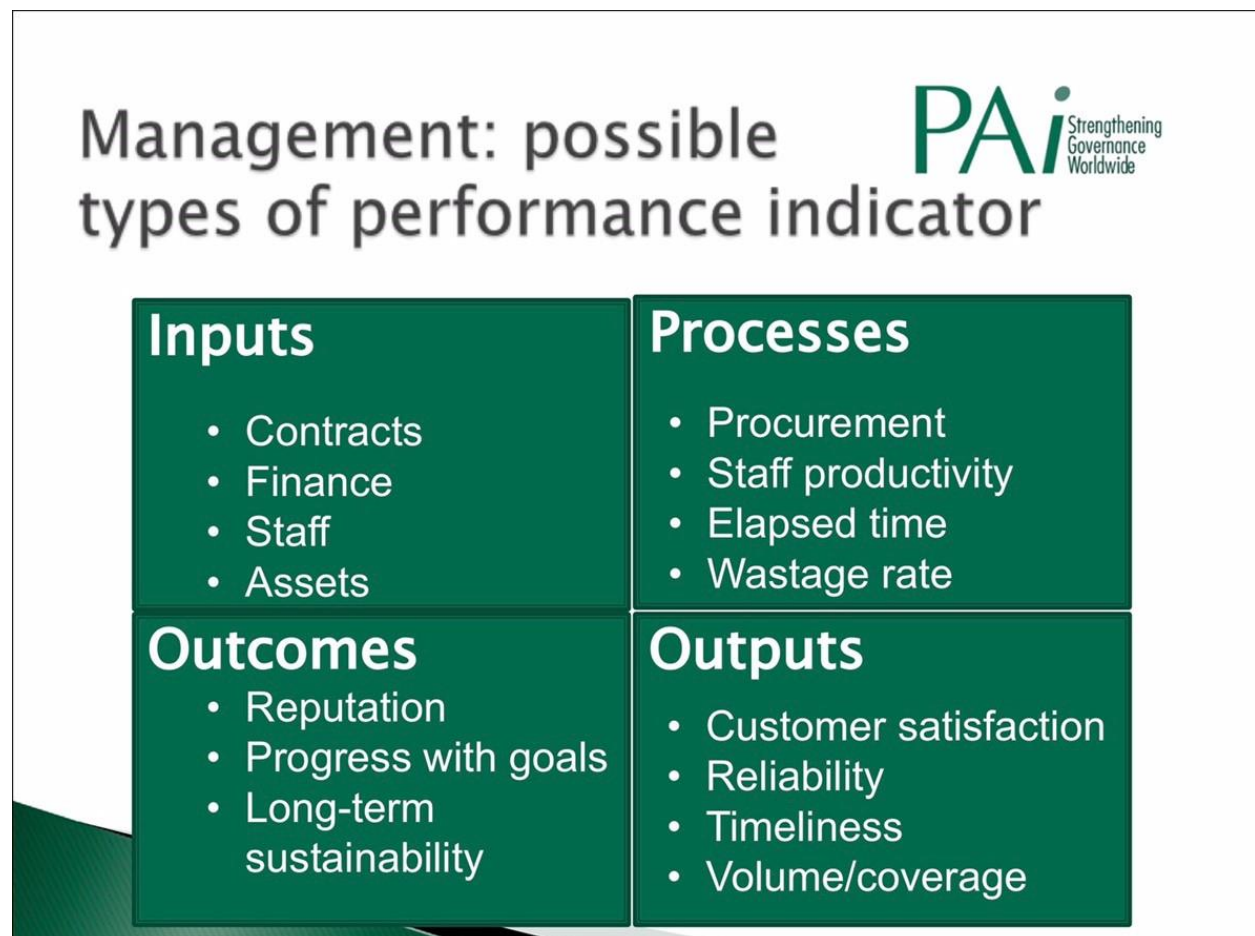
Accountability vs Management : (ความรับผิดชอบ กับ การบริหารจัดการ)

Accountability ความรับผิดชอบ ต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นอิสระ, มุ่งเน้นผลลัพธ์ อาจไม่ต้องการการรายงานข้อมูลที่ดีบ่อย แต่ก็ไม่ง่ายที่จะรวบรวม, และต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบของการวัดในด้านนโยบายในบทบาทขององค์กรภาครัฐ (Political Dimension)

Management การบริหารจัดการ ต้องการวัดตัวแทนสิ่งที่สะท้อนการบรรลุที่ทันเวลา, ต้องการรายละเอียดตลอดระยะของการดำเนินกิจกรรม, มุ่งประเด็นที่ผลผลิต (Outputs), มีค่าใช้จ่ายหรือมูลค่าของการวัดผล, ต้องคำนึงถึงมิติด้านนโยบายในบทบาทขององค์กรภาครัฐ เช่นเดียวกัน

ประเภทของตัวชี้วัดในการบริหารจัดการ (Performance Indicator)

- (1) Inputs เช่น Contracts, Finance, Staff, Assets
- (2) Processes เช่น Procurement, Staff productivity, Elapsed time, Wastage rate
- (3) Outputs เช่น Customer satisfaction, Reliability, Timeliness, Volume/coverage
- (4) Outcomes เช่น Reputation, Progress with goals, Long-term sustainability



แนวทางในการป้องกันการทุจริตของข้อมูล (Building in Rigour)

- การมีตัวชี้วัด ที่ไม่ได้วัด ทำให้ accuracy of proxy measures, Cost of collection
- Perverse incentives
- แนวทางการรวบรวมข้อมูลและรายงานผล
- นิยามของการเก็บข้อมูล
- การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล

2

กิจกรรมการอภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา (ตัวอย่าง LOGIC CHANIs ของการทำอาหาร)

1. ให้ระบุ 3-4 Performance Indicators
2. วิเคราะห์ตัวชี้วัดที่เลือกในมิติของ
 - 2.1. เป็นตัวชี้วัดที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ?
 - 2.2. ต้องการข้อมูลอะไรบ้าง?
 - 2.3. จะเก็บรวบรวมข้อมูลจริงได้อย่างไร เมื่อไร?
 - 2.4. ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ หรือไม่?

3

The performance management framework กรอบการบริหารจัดการผลลัพธ์การปฏิบัติการ ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ที่องค์กรอยากเป็น (A vision of what the organisation wants to be)
2. ยุทธศาสตร์ที่จะทำให้ไปถึง (A strategy for how to get there)
3. สิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ (An environment to support the strategy)

เป้าหมายคือ การบูรณาการความพยายามในการบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร

หลักการพื้นฐาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting), ร่วมกันตัดสินใจ (Participation in decision making), การสะท้อนวัตถุประสงค์ (Objective feedback)

หลักการ 7 ข้อ (National performance management committee, 2010)

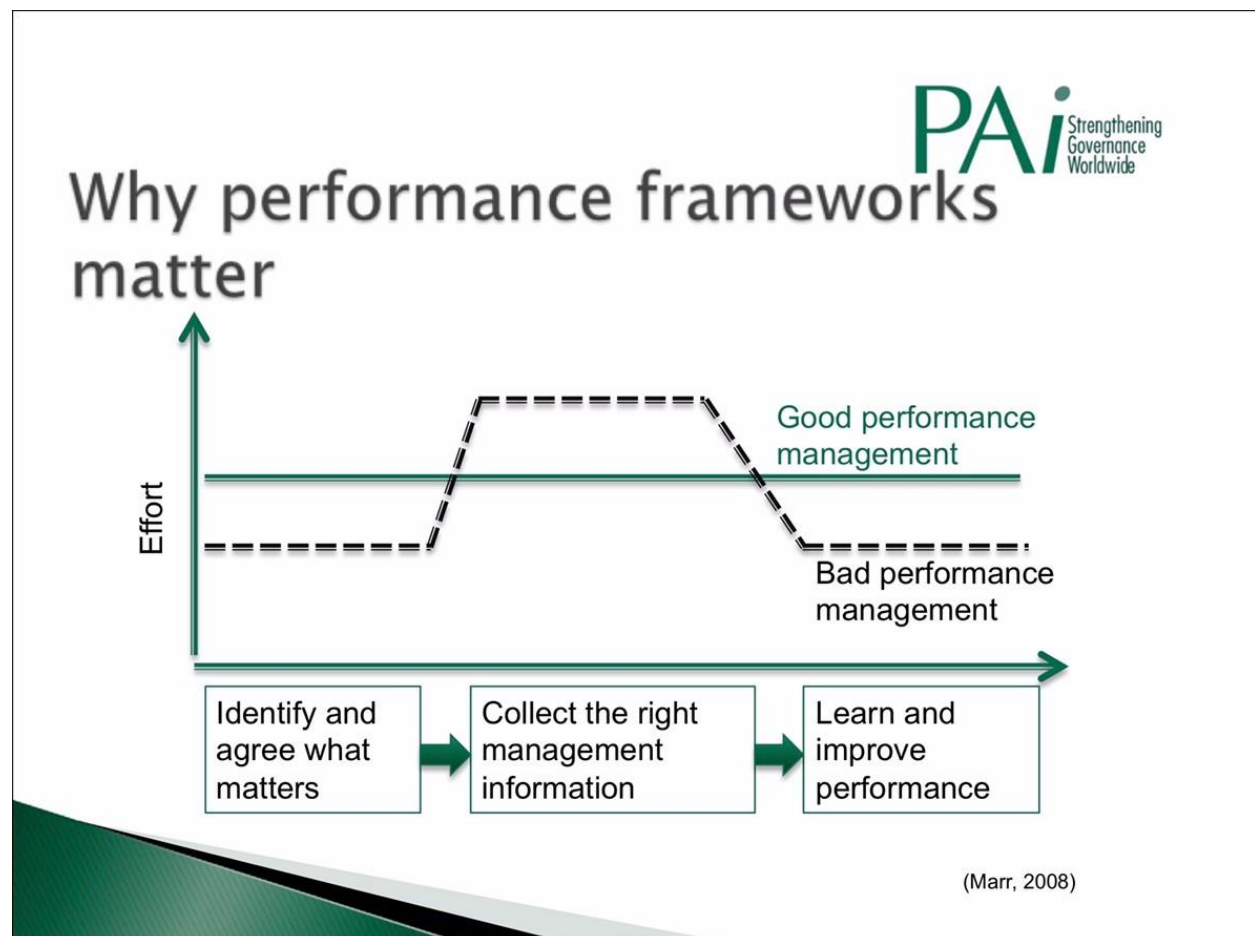
1. ผลลัพธ์ที่ต้องการต้องมุ่งไปที่ยุทธศาสตร์, วัฒนธรรมองค์กร, และผลต่อการตัดสินใจ
2. สารสนเทศ, การวัด, เป้าหมาย, การจัดลำดับประเด็นสำคัญ, และกิจกรรม ควรมีความเชื่อมโยงสอดคล้องในประเด็นสำคัญที่ร่วมกันกำหนด และคำนึงถึงความอยู่ดีมีสุขของรัฐและสังคม

3. สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ Performance, การตัดสินใจ, กฎระเบียบข้อกำหนด, และกระบวนการ ต้องมีความโปร่งใส (ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล, การใช้ และการทำความเข้าใจ)
4. เป้าหมาย, โปรแกรม, กิจกรรม, และทรัพยากร ต้องสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับประเด็นสำคัญที่กำหนดและผลลัพธ์ที่ต้องการ
5. การตัดสินใจและกระบวนการขับเคลื่อน ที่ทันเวลา, accurate และเป็นข้อมูลที่มีความหมาย
6. การปฏิบัติควรมีความคงเส้นคงวาตลอดระยะเวลาและมีการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร
7. การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการผลลัพธ์ขององค์กร เป็นทั้งการบริหารจัดการ และกระบวนการสร้างนโยบาย

ทำไม PM framework จึงสำคัญ

ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม (การลงทุนลงแรง) กับ ผลลัพธ์

1. ระบุและมีข้อตกลงร่วมกันว่าอะไรที่จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น
2. รวบรวมสารสนเทศการบริหารจัดการที่ถูกต้อง
3. เรียนรู้และพัฒนาผลลัพธ์



ตัวอย่าง Performance Management Framework เช่น

1. TQM (Total Quality Management)
2. EFQM
3. The Balanced Scorecard
4. Management by Objectives

สิ่งสำคัญคือการทำความเข้าใจด้วยคำถามที่ง่ายต่อการคิด และทำความเข้าใจองค์กรของตนเอง

TQM: Performance

1. Planning ทำอย่างไรให้บรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้
2. People ‘Who getting done in the process’ ใครคือผู้ปฏิบัติการในกระบวนการ
3. Process ‘How do i do it’ ฉันทำอย่างไร (อะไร Work, อะไรไม่ work?)

โดยปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1. Communication ‘what is your expect of me?’
2. Culture ‘What is going on around here?’
3. Commitment

1.4 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2561

Session-07 Target Operating Models, Organizational Change and transition Planning

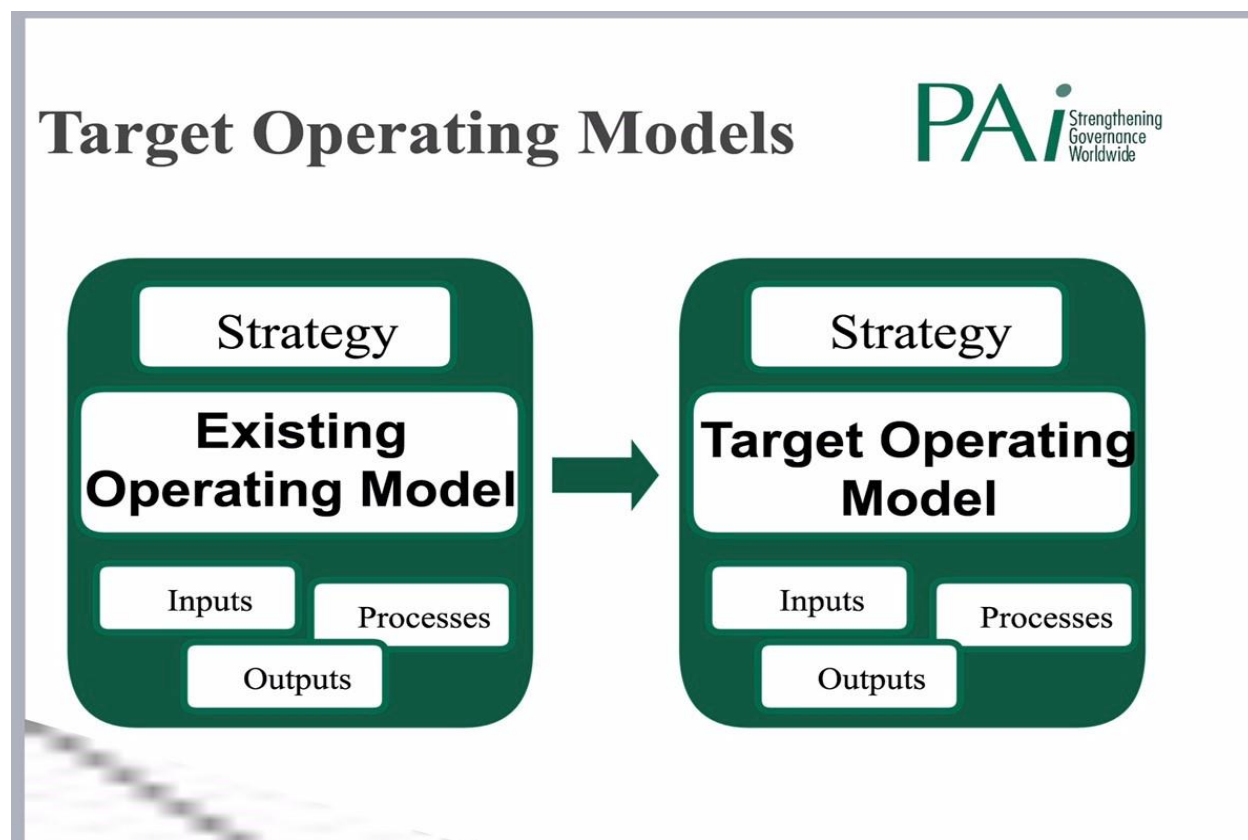
เป้าหมาย

1. เข้าใจการใช้เครื่องมือในการสร้าง Target Operating Models ไปใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการผลลัพธ์การปฏิบัติการ
2. เข้าใจขั้นตอนในการพัฒนาแผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรจาก TOM และความท้าทายในการเพิ่มผลลัพธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลง

เนื้อหาประกอบด้วย

1. Target Operating models
2. Managing Organizational Change

Target Operating Models (TOM) เป็นต้นแบบของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนให้ไปสู่เป้าหมายที่มุ่งหวัง โดย TOM มีรูปแบบที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับมุมมองการขับเคลื่อนของแต่ละองค์กร



2

กิจกรรมอภิปรายกลุ่ม จาก กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงการจัดการระหว่าง 6 พื้นที่รัฐในกลุ่ม Dorset



1. Existing Operating Model: Country council ใช้งบประมาณ 250 ล้านปอนด์ ในการลงทุนด้านการศึกษา, เด็กและเยาวชน, การขนส่ง, และ การพัฒนาสังคม
 - 1.1. แต่ละพื้นที่มี สภาท้องถิ่น ที่เก็บรวบรวมภาษีให้กับการดำเนินงานของพื้นที่และรัฐ มีการใช้งบประมาณ 5 ล้านปอนด์ สำหรับการวางแผน และการจัดการขยะ
2. Future Dorset
 - 2.1. เปลี่ยนแปลงจากการมีสภากลาง และ 6 สภาท้องถิ่น ให้บูรณาการเป็นสภาเดียว โดยไม่มีผู้นำจากสภาใดที่มีอำนาจเหนือกว่า และคาดหวังการประสานการดำเนินงานภาครัฐที่ดีกว่าเดิม ภายในเดือนเมษายน 2019
3. โจทย์ What do you think the Target Operating Model should look like?

3

Align organisation with strategy

1. กิจกรรม, แผนโครงการ, โปรแกรม
2. ค่าใช้จ่าย, งบประมาณ
3. การกำกับดูแล (รวมถึงมิติด้านการบริหารความเสี่ยง, จริยธรรม, และการควบคุมภายใน)
4. โครงสร้าง (ลำดับชั้น, สายบังคับบัญชา, กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน)
5. ระบุกิจกรรมที่ไม่ชัดเจน และดำเนินการยุติกิจกรรมดังกล่าว (redundant/ non-focused activities and consider for termination)

Strategic Integrity

- รวมถึงการ aligning strategy และ การนำลงสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร
- ทั่วทุกองค์กรประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ที่มีการวางแผนบนกระดาษและมีการบันทึก, (2) กลยุทธ์ในการนำสู่การปฏิบัติที่ผ่านการตัดสินใจและการลงมือร่วมกันของคนในองค์กร

Transition Planning

แผนการเปลี่ยนผ่าน คือ ขั้นตอนที่มีความจำเป็นในการเปลี่ยนผ่าน จาก Existing Operating Model ไปสู่ Target Operating Model เช่น จะเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มีลักษณะการทำงานแบบ Siloes ไปเป็น Agile organization จะมีขั้นตอนในการเปลี่ยนผ่านอย่างไร

ตัวอย่างแผนการเปลี่ยนผ่าน Dorset ในด้านการเงินการคลังที่สนับสนุนการบริหารจัดการ

- What functions do the finance team do บทบาทของทีมการเงินการคลัง
- How should we merge these function? จะมีวิธีการทำงานร่วมกันอย่างไร?
- How will we realize the benefits? เราจะมีวิธีการทำให้เกิดผลประโยชน์ที่เป็นจริงได้อย่างไร?
- What KPIs can we use to monitor progress? เราจะกำหนด KPIs อะไรในการกำกับติดตามความก้าวหน้า?

Session-08 Changing Organizational Culture : Engaging staff and the role of finance:

เป้าหมาย

1. เข้าใจความสำคัญของการสร้างความผูกพันกับพนักงาน (Securing staff buy-in and support) โดยอภิปรายผ่านสถานการณ์บทสนทนาสมมติ ในการใช้เครื่องมือ เช่น Consultation workshops, performance objective setting เพื่อรับรู้ว่ามีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สามารถใช้ได้เหมาะสมกับบุคลากรทั้งหมด
2. เข้าใจบทบาทของการจัดการค่าตอบแทนด้านการเงินและงบประมาณ ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และรับรู้ความสำคัญของการกำหนดงบประมาณ การกำกับติดตาม และการจัดการความเสี่ยง และการเตรียมความพร้อมทางธุรกิจ โดยการอภิปรายกลุ่มผ่านกรณีศึกษา

เนื้อหา (1) การสร้างวัฒนธรรมการมุ่งผลลัพธ์, (2) การสร้างความผูกพันกับพนักงาน, (3) บทบาทของการเงิน

Performance Culture วัฒนธรรมมุ่งสัมฤทธิ์

องค์กรที่มีความเข้มแข็งของวัฒนธรรมมุ่งสัมฤทธิ์ พนักงานจะรู้สึกในสิ่งที่ตนคาดหวังให้บรรลุและพันธสัญญาต่อความรู้สึกที่จะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จองค์กร. พวกเขามีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร และมีความไวที่จะใช้พลังในการทำงานโดยไม่ต้องถูกถามหรือติดตามกำกับ. บทสนทนาอย่างไม่เป็นทางการกับคนที่ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดจะมีความตรงประเด็น มุ่งเน้นการจัดการปัญหาที่กระทบต่อการบรรลุผลลัพธ์ขององค์กร. พวกเขามุ่งมั่นที่จะยินดีกับความสำเร็จของทีมในการทำงาน. พันธสัญญาที่มีต่อผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตในการทำงานในองค์กรแห่งนี้ (Riskher, cited in Marr & Creelman, 2008)

ยกตัวอย่าง กรณีศึกษาประเทศอังกฤษ

มุ่งเน้นการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อการขับเคลื่อนวัฒนธรรมมุ่งสัมฤทธิ์ของภาครัฐ ได้แก่ ผู้นำ, กลยุทธ์ และบทบาทในการนำลงสู่การปฏิบัติ

1. Leadership : กำหนดทิศทาง, สร้างพลังขับเคลื่อน, รับผิดชอบต่อผลของการนำและการเปลี่ยนแปลง, สร้างคนที่มีศักยภาพ
2. Strategy : มุ่งผลลัพธ์, การตัดสินใจอยู่บนฐานของข้อมูล, สร้างเป้าหมายร่วมกัน
3. Delivery : วางแผนทรัพยากรและจัดลำดับสิ่งสำคัญ, พัฒนาบทบาท ความรับผิดชอบ การรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจน, บริหารจัดการผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน



มีการทบทวน Capacity Review โดยการประเมินตามมิติปัจจัยของการขับเคลื่อนวัฒนธรรมมุ่งสัมฤทธิ์ โดยแบ่งผลการประเมินเป็น 4 ระดับ นำโอกาสพัฒนาไปปรับปรุงการขับเคลื่อนตามมิติให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

1.5 วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561

Session-09 Assessing Value for Money

เป้าหมาย

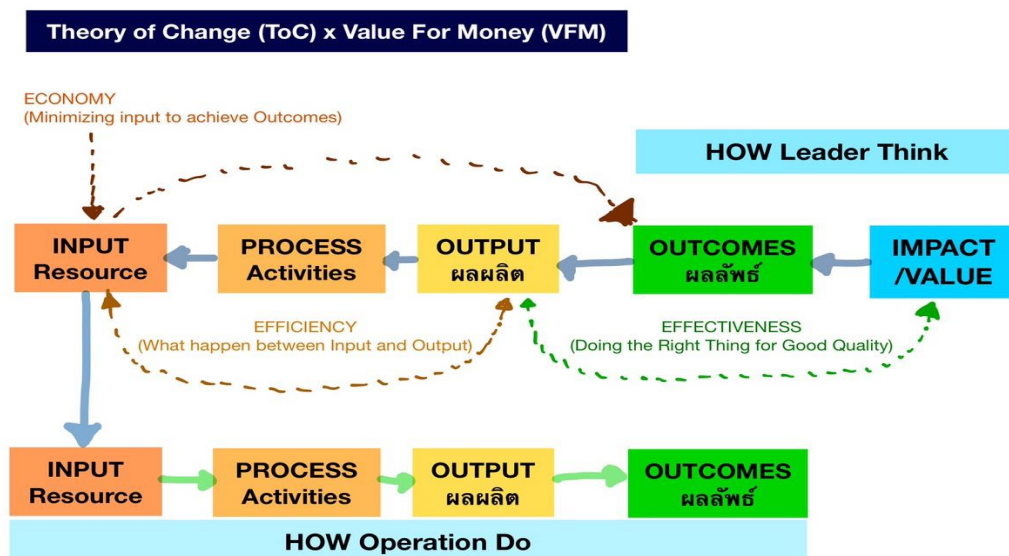
(1) เข้าใจ Value for Money ซึ่งประกอบด้วย Economy Efficiency Effectiveness และ Equity โดยนำมาเชื่อมโยงกับ Outcome Output Activity และ Input ผ่านการอภิปรายกรณีศึกษา

Value for Money

VFM คือ แนวคิดการสร้างผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระยะยาว โดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด (Maximising long-term impact through the optimal use of limited resource)

เป็นแนวคิดที่ช่วยให้ถอยมามองผลการดำเนินงาน (Performance) ภาพรวมขององค์กร ที่ครอบคลุมและเชื่อมโยง Outcome-Output-Activities-Input โดยมองจากมิติองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

1. Economy เป็นการ Reduce costs คือ minimizing your input to achieve outcome
2. Efficiency (ประสิทธิภาพ) เป็นการ avoiding waste คือ what happen between Input and Output (efficient process)
3. Effectiveness (ประสิทธิผล) เป็นการ Maximising Quality คือ Meeting target : How to get from output to outcome
4. Equity (ความเท่าเทียม) เป็นการ paying more to help those who need it most



Torranong Philalai, M.D. (November 2018)

กิจกรรมอภิปราย

(1) เขียน INPUT-Process-Output-Outcome. (จากกรณีสมมุติการทำอาหาร)

(2) อภิปรายความสัมพันธ์ของ VFM กับ Logic Chains

เช่น การทำอาหาร (Food)

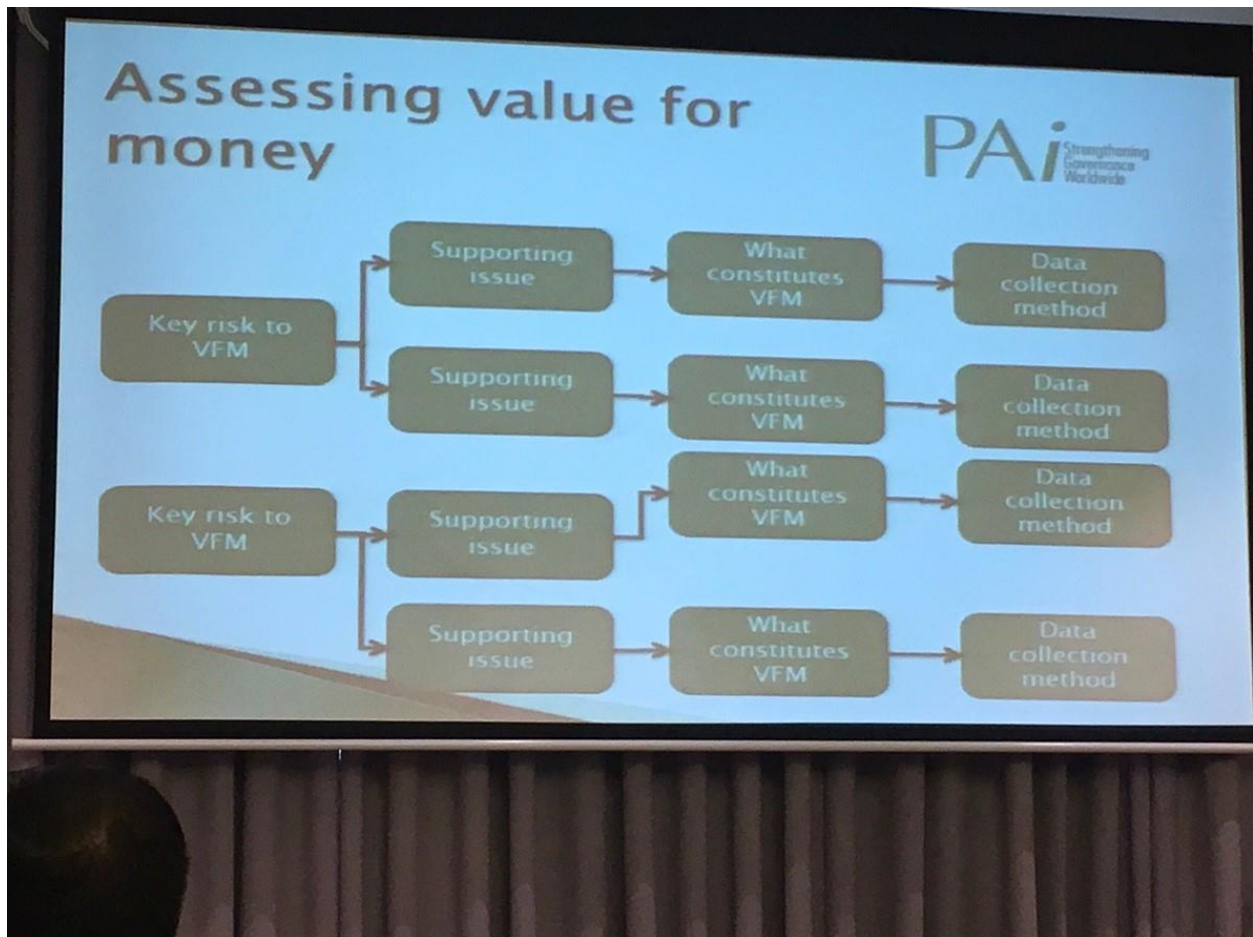
Economy เช่น budget vs food cost

Efficiency เช่น Cost effectiveness, Minimizing time, Minimizing waste

Effectiveness เช่น customer satisfaction, Food left serves

Equity เช่น fairness

กรอบการวิเคราะห์ VFM โดยใช้สำหรับการตั้งคำถาม



กิจกรรมอภิปราย ความเสี่ยงผลกระทบที่เกิดจาก VFM ผ่านกรณีศึกษา Newcastle การตัดสินใจให้ความช่วยเหลือทางสังคมกับผู้ที่มีความจำเป็น โดยมีการแลกเปลี่ยนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่

- Long term application dependency
- Corrupt practice
- Spending in the wrong way (badly)
- Wrong people
- Spending too much/little
- Tax payer look voice
- Awareness of People

จากนั้น นำมาจัดกลุ่ม เป็น 3 กลุ่ม แล้วลองตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์ 1-2 คำถามเมื่อต้องเข้าไปประเมิน ได้แก่

1. Targeting People
 - 1.1. How to targeting the right people
 - 1.2. What is standard
2. Quality of decision making
 - 2.1. what is operation manual
 - 2.2. What is good looks like (Comparison)
3. Spending
 - 3.1. How do you Compare with another program
 - 3.2. How mechanism you deal with corruption? (What's work, what's not work, what Process should you ensure, it's work?)

1.6 Country Paper Presentation

สรุปประสบการณ์การพัฒนาระบบ Performance Management จากประเทศในภูมิภาคเอเชีย

มีเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ Performance Management ในระดับองค์กร หรือ การบริหารจัดการภาครัฐของแต่ละประเทศ โดยการวิเคราะห์แลกเปลี่ยนประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย

1. อะไรคือเป้าหมายการบรรลุ (What was it aiming to achieve?)
2. อะไรที่ทำแล้วได้ผลดี (What worked well?)
3. อะไรที่ทำแล้วไม่ได้ผล (What didn't work well?)
4. อะไรคือบทเรียนที่ได้เรียนรู้ (What can we learn from this?)

ตัวอย่างบทเรียนที่น่าสนใจ

ประเทศฟิลิปปินส์ : Site Visit Department of Finance, Philippines

เป็นองค์กรภาครัฐ เริ่มก่อตั้งปี ค.ศ. 1897 Revolutionary Government of Emilio Aguinaldo ที่มีความโดดเด่นในระบบ Performance Management System (PMS) ได้รับ ISO Certification เกี่ยวกับ Quality Management System and Information Security Management System

บทเรียนที่น่าสนใจ

1. Clear Vision, Mission, Value, and Goals
 - 1.1. Vision of DOF เป็น Clear Statement ที่ แม้จะมีความยาวพอสมควร แต่ย่อต่อการทำความเข้าใจ ว่า where we want to be in the future
 - 1.2. Value ถูกเรียกว่า DOF CREDO เป็นข้อความ Statement คล้ายคำปฏิญาณ ย่อต่อการนำพฤติกรรม แนวคิดและความเชื่อขององค์กรไปใช้ในการทำงานของบุคลากร
 - 1.3. มีการประกาศ Quality Policy ขององค์กร
2. Alignment of the Organization Vision, Mission, Value (ในความหมายคือคุณค่าของการดำรงอยู่ขององค์กรต่อสาธารณะ) and Performance management System การเชื่อมโยงในทิศทางเดียวกันของวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า ของระดับองค์กร ด้วยระบบ PMS ไปสู่ระดับบุคคล
3. Strategic Performance Management System
 - 3.1. SMART Objective, Target-setting & Commitment การกำหนดค่าเป้าหมายและข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน:
 - 3.1.1. Specific มีความเฉพาะเจาะจงกับสิ่งที่ต้องการบรรลุ,
 - 3.1.2. Measurable วัดได้จริง,

3.1.3. Achievable บรรลุได้จริง,

3.1.4. Relevant สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งที่อยากให้บรรลุ align,

3.1.5. Time-bound (timely) เวลาที่แน่นอนของการนำค่าเป้าหมายสู่การปฏิบัติ และการกำหนด milestone;

3.2 Target Monitoring & Performance Coaching การกำกับติดตามผลลัพธ์ตามเป้าหมาย และการโค้ชชิ่งเพื่อเพิ่มผลลัพธ์ มีการรายงานผลติดตามค่าเป้าหมายในรายงานการติดตามรายไตรมาส, หากพบว่ามีแนวโน้มที่จะไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จะใช้การพูดคุยโค้ชชิ่ง กระบวนการ Mentoring & Coaching มีความสำคัญ (Coaching คือการพูดคุยทำความเข้าใจแบบตัวต่อตัว ในประเด็นเฉพาะ, สิ่งที่แตกต่างกันจาก mentoring คือความ specific)

3.3 Review & Evaluation การทบทวนและประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติการ

3.4 Rewarding & Development Planning การให้รางวัล (Rewarding exemplary performers) และแผนการพัฒนาบุคลากร

4. Role of the PMS Team

PMS Team ทำอย่างไรให้ staff ยังคงมีความท้าทายในการทำงาน

- การสร้างวัฒนธรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในองค์กร (Organization Culture)
- ใช้การพูดคุยอภิปรายกับพนักงานโดยหัวหน้างานแบบตัวต่อตัว และใช้เวลาที่มากพอในการทำความเข้าใจร่วมกัน (one and one discussion)
- ค่าเป้าหมายในการทำงานถูกนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงานรายบุคคล (Target with use by individual)
- ให้ความมั่นใจในความเป็นธรรม (Ensure fairness of employee, staff and supervisor)
- เปิดโอกาสให้พนักงานได้สะท้อนความคิดเห็นและความต้องการ (Staff has opportunity to voice out)
- การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Sign the form, what happen if target not achieves)

4. Competency-based Human Resource System : กรอบสมรรถนะของบุคลากรที่มีความชัดเจน (Competency Framework) มีการสื่อสารผ่าน Competency Guideline book สำหรับพนักงาน

4.1. Leadership Competency เช่น Put the right man, to the right job/work

4.2. Organization Competency

4.3. Core Competency

4.4. Technical Competency

บทเรียนที่ได้เรียนรู้

1. SMART objective & Target (1) Specific มีความเฉพาะเจาะจงกับสิ่งที่ต้องการบรรลุ, (2) Measurable วัดได้จริง, (3) Achievable บรรลุได้จริง, (4) Relevant สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งที่อยากให้บรรลุ align, (5) Time-bound (timely) จะนำค่าเป้าหมายสู่การปฏิบัติเมื่อไร และการกำหนด milestone; แนะนำให้ลองทำตารางวิเคราะห์ตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ การบรรลุด้วย SMART จะทำให้เห็นความครอบคลุมมากขึ้น
2. กรอบสมรรถนะของบุคลากรที่มีความชัดเจน (Competency Framework) มีการสื่อสารผ่าน Competency Guideline book สำหรับพนักงาน
3. Alignment of the Organization Vision, Mission, Value (ในความหมายคือคุณค่าของการดำรงอยู่ขององค์กรต่อสาธารณะ) and Performance management System การเชื่อมโยงในทิศทางเดียวกันของวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าของระดับองค์กร ด้วยระบบ PMS ไปสู่ระดับบุคคล
4. กระบวนการ Mentoring & Coaching มีความสำคัญ (Coaching คือการพูดคุยทำความเข้าใจแบบตัวต่อตัว ในประเด็นเฉพาะ, สิ่งที่แตกต่างกันจาก mentoring คือความ specific)
5. การสร้างวัฒนธรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในองค์กร (Organization Culture)



2 บทเรียนจาก epublic of China : China Productivity Center

1. ‘การประเมิน Core Value Competency และการใช้ระบบ IT เพิ่มประสิทธิภาพ Performance Management System (PMS) ขององค์กร’
2. มีการพัฒนาระบบ Real-time Financial accounting update,
3. มีการพัฒนา Talent development program อย่างเป็นระบบ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น Performance Evaluation โดย 360-degree Evaluation, Learning and Growth โดย Digital Learning procedures และฝึกอบรม 100% in-house ทั้งหมด เน้นสร้าง digital workforce เสริมทักษะ Digital career skill training network, Competency Analysis โดย Job analysis System/Specialization/expertise inventory system, และเริ่มนำ IDP Platform มาใช้ในปี 2015

Performance Evaluation Framework

1. สัดส่วนการประเมิน Core Value 30%, Work Performance 30% โดยผลการประเมินแสดงให้เห็นผ่านโปรแกรม IDP สรุปเป็น Individual talent Report/Chart
2. มีการประเมิน 4 Main Competency ได้แก่
 - 2.1. Core Value Competency 30% ได้แก่ Innovation, Professionalism, Accountability, Lean, Learning
 - 2.1.1. ขั้นตอน 1) พนักงานเป็นผู้ระบุผลการปฏิบัติตาม Core Value, 2) ประเมินผลโดยหัวหน้างาน, 3) ใช้การเทียบเคียงและจัดลำดับของพนักงาน โดยมีการแสดงผลการประเมินออนไลน์
 - 2.2. Management Competency ได้แก่ Vision and Strategy, Leadership ability, Team development, Communication Skill, Analytic ability, Performance Management โดยใช้การประเมิน 360 degree performance review
 - 2.3. Professional Competency : ขั้นตอน 1) ระบบวิเคราะห์ภาระงาน, 2) ประเมินสมรรถนะด้วยตนเอง และหัวหน้างาน, 3) ประเมินผลลัพธ์ของแต่ละคนรายปี
 - 2.4. Foundation Competency ได้แก่ Marketing Business, Team Development, Communication Management, Customer service

ข้อดี

1. ทำให้ผลลัพธ์การดำเนินงานดีขึ้น เป็นผลจาก KM platform และ HR Platform ภายในองค์กร

2. เพิ่มการทำงานเป็นทีมระหว่างแผนก
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน เป็นผลจาก Real-time financial system
4. ปรับปรุง mobile office ทำให้การใช้พื้นที่ในการทำงานลดลง 15%

ความท้าทาย

1. แรงต้านการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม
2. ระบบอุปถัมภ์เกื้อกูล
3. การมุ่งเน้นเพียงผลลัพธ์ระยะสั้น
4. การประเมิน 360 องศา ทำให้เกิด Yes-man
5. การใช้ IT มากเกินไปส่งผลให้การปฏิสัมพันธ์ลดลง

ประวัติผู้เข้ารับการอบรม



ผู้เข้าร่วมอบรม

นายแพทย์ทรง พิลาลัย อายุ 35 ปี

ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

ประวัติการศึกษา

- แพทยศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 - วุฒิบัตรแสดงความรู้ความชำนาญด้านเวชศาสตร์ครอบครัว
 - สาธารณสุขมูลฐานมหาบัณฑิต (International Program)
- สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล



