

ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (key Performance Indicators)

- KPIs เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน หรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถแสดงผลการวัดหรือประเมินผลการวัด ในรูปข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อสะท้อน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดแต่ละระดับ

ตัวชี้วัดระดับองค์กร (organization indicators)

หมายถึงสิ่งที่ใช้วัดผลการทำงานในภาพรวมองค์กร เป็นตัวชี้วัดหลักเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (Department indicators)

หมายถึง สิ่งที่ใช้วัดผลการทำงานของหน่วยงาน รวมถึงระดับฝ่าย หรือส่วนงาน จะแตกต่างกันตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Indicators)

หมายถึงสิ่งที่ใช้วัดผลการทำงานของพนักงานรายบุคคล ตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบหรือ ตามตำแหน่งงาน ทั้งที่พนักงานที่มีหน้าที่งานคล้ายกัน ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นควรจะไม่แตกต่างกัน

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

เทคนิควิธีการกำหนดตัวชี้วัด

1. การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง

○ วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด

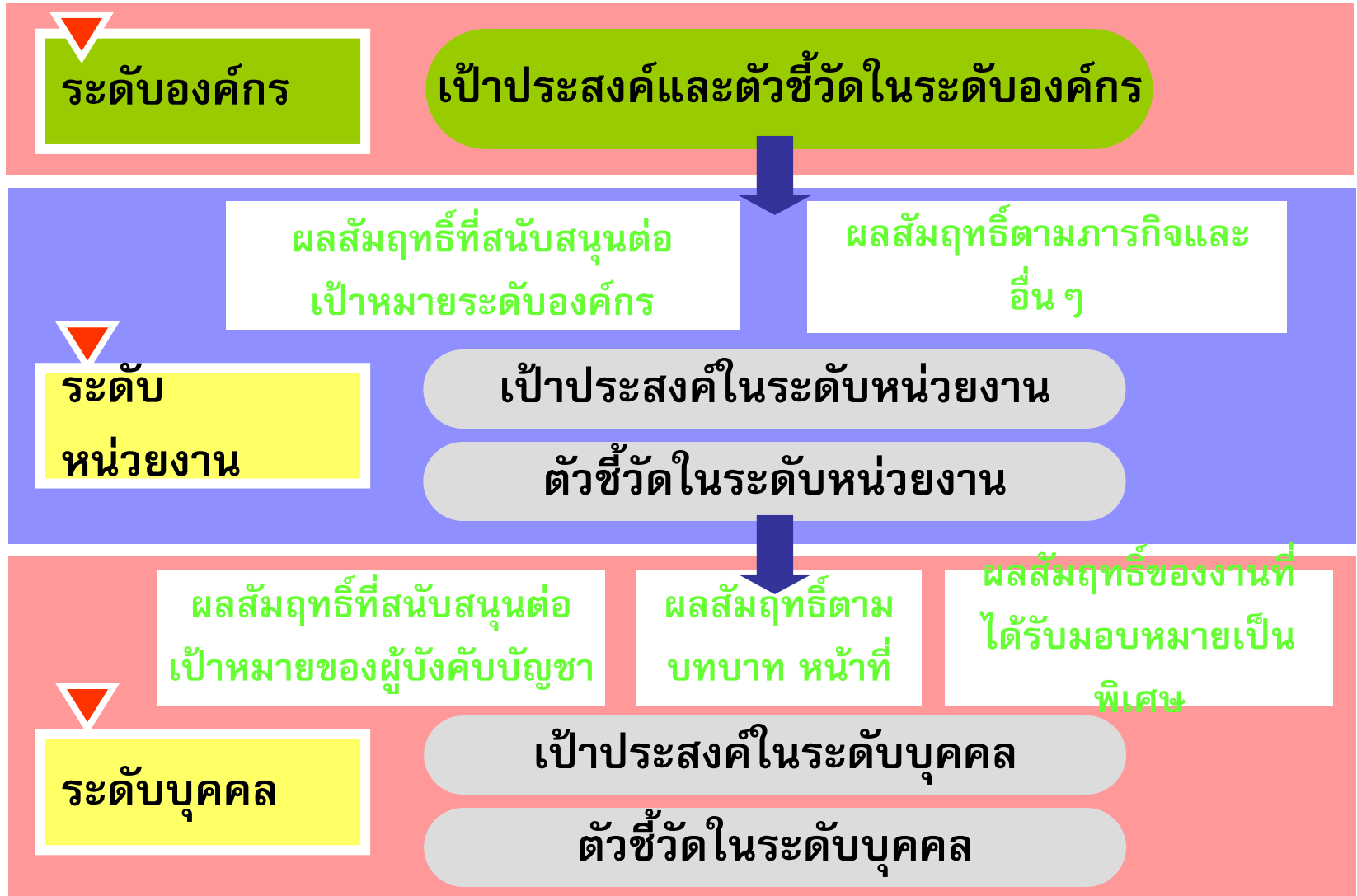
- ถ่ายทอดลงมาโดยตรง
- แบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย
- แบ่งเฉพาะด้านที่มอบหมาย

2. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน

3. การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

4. การพิจารณาจากประเด็นที่ต้องปรับปรุง

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน



ขั้นตอนการกำหนด KPIs ของตำแหน่งงาน



Role Profile

Role profile เป็นข้อมูลพื้นฐานที่สรุปบทบาทของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ที่ควรมี ว่าต้องทำอะไรถึงจะทำให้งานในตำแหน่ง ที่รับผิดชอบสำเร็จ

การจัดทำ **Role profile** นั้น เราควรศึกษาข้อมูลต่างๆ ก่อนเขียน ซึ่งสิ่งที่ควรดู คือ

-Org. Chart

-Line of command

-Job scope / Job level ที่เป็นมาตรฐานขององค์กร

Role Profile

องค์ประกอบ

1. Position Objective/Overview:

สรุปวัตถุประสงค์หลักของตำแหน่งงานที่จะเขียน Role profile

2. Key Duties & Responsibilities:

เขียนภาระกรรมหลัก งานในความรับผิดชอบ ที่จะทำให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานนั้น และงานอื่นๆ ที่ ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. Time spent: กำหนด % ของเวลาที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม

Role Profile

4. Expected Results / Outcomes:

กำหนดผลงาน ผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง ที่ตำแหน่งงานนั้น
ควรจะทำให้สำเร็จ

5. Accountabilities/ Authority Level:

การได้รับมอบอำนาจ ระดับการตัดสินใจของตำแหน่งทั้งที่เป็นตัว
เงินและไม่เป็นตัวเงิน

6. Key Contacts/ Interactions:

ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกที่ต้องติดต่อ รวมถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง
จากผู้ที่ทำงานตำแหน่งนี้

Role Profile

7. Technical Knowledge/ Skill:

ความรู้ด้านเทคนิคและความสามารถที่จะเป็นที่จะทำให้งานนี้สำเร็จ

8. Education % Qualification/ Experiences:

การศึกษาและประสบการณ์ขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับงานนี้

9. Attributes/ Competencies:

พฤติกรรมที่จำเป็นที่จะทำให้งานสำเร็จ

ตัวอย่าง Role profile

สรุปบทบาทหน้าที่ ขอบเขตงาน ภาระกรรม

ตำแหน่งงานของ อ.อ.ป.

..\แบบประเมินปรับใหม่\ชุดคู่มือ-รองชัยภัฏแก้ไข--ใช้
ปัจจุบัน\พีจุม\9.JD อำนาจการ4.doc

ลักษณะตัวชี้วัดระดับบุคคลหรือตำแหน่งงาน

1. ตัวชี้วัดตัวเดียวกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย

2. ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน

3. ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน(งานประจำที่ต้องพัฒนา)

4. ตัวชี้วัดตามมาตรฐาน /สายงานร่วม

เป็นตัวชี้วัดที่ทุกคนมีส่วนร่วมกัน เป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดทุกๆ ไป

ไม่จำเพาะว่าหน่วยงานใด โดยเฉพาะ ทุกคนจะมีตัวชี้วัดเหมือนกัน

แต่อาจแตกต่างกันตามค่าเป้าหมายตามที่คุณบังคับบัญชากำหนด

ประเภทของตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

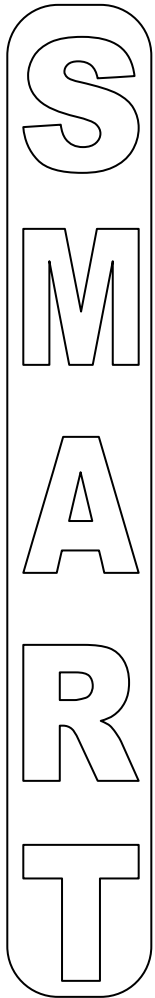
ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดสิ่งที่นับได้ เช่น ร้อยละ เวลา จำนวน เหมาะสำหรับสิ่งที่จับต้องได้ มีความชัดเจน

2. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ประเมินพฤติกรรม

3. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ตัวชี้วัดที่อิงกับค่าเป้าหมายเชิงพรรณนา จึงเหมือนเป็นเกณฑ์และกรอบกำกับการใช้วิจาร์ณญาณของผู้ประเมิน เช่นระดับความสำเร็จ การผ่านเกณฑ์ ส่วนใหญ่ใช้วัดการดำเนินงานเป็นขั้นตอน(Milestone)

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

ข้อพึงระวัง



S เจาะจง (Specific)

มีความเจาะจง ว่าต้องการวัดอะไร และ
ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร

M วัดได้ (Measurable)

ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่
มากเกินไป วัดเชิงปริมาณ คุณภาพหรือเวลา

A เห็นชอบ (Agreed Upon)

ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกัน ระหว่าง
ผู้ได้บังคับบัญชา และ ผู้บังคับบัญชา

R เป็นจริงได้ (Realistic)

ต้องท้าทาย และมีโอกาสเป็นไปได้ ทำสำเร็จได้

T ภายใต้อกรอบเวลาที่
เหมาะสม (Time Bound)

มีกรอบเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่
ยาวเกินไป

ขั้นตอนการกำหนด KPIs ของตำแหน่งงาน



หลักเกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มของผลงาน

เป็นกลุ่มคำสั้นๆที่สะท้อนผล
งานโดยครอบคลุมผลงานทุกตัว

เป็นคำกลางๆที่ไม่มีความหมาย
ซึ่งบ่งบอกถึง จำนวน ปริมาณ
คุณภาพ

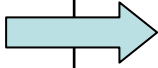
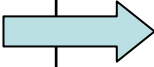
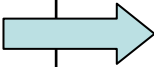
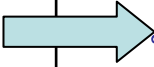
เป็นคำนาม ไม่ใช่กริยา

เป็นคำที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่าง การจัดทำตัวชี้วัดตำแหน่งงานหัวหน้างานอำนวยการ

กิจกรรม/ ขอบเขต	ผลลัพธ์ที่ต้องการ	กลุ่มผลงาน หลัก	ตัวชี้วัดบุคคล
ด้านบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> * ข้อมูลบุคคลถูกต้องเป็นปัจจุบัน * คำสั่งมีความถูกต้องรวดเร็ว 	คุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> *% ความพึงพอใจ * จำนวนครั้งที่เกิดปัญหาที่กระทบงานอื่นๆ
ธุรการสารบรรณ	<ul style="list-style-type: none"> * ส่งเอกสารถูกต้องทันเวลา * เอกสารไม่สูญหาย/ค้นหาได้สะดวก 		
พัสดุ	<ul style="list-style-type: none"> * ใต้ของตามความต้องการของผู้ใช้ * ประหยัดงบประมาณ 	ค่าใช้จ่าย เวลา	<ul style="list-style-type: none"> *% ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลประวัติ * จำนวนข้อร้องเรียน/ท้วงติง
ยานพาหนะ	<ul style="list-style-type: none"> * ยานพาหนะอยู่ในสภาพพร้อมใช้ * ความสะดวกสบายของใช้บริการ 		
การปรับปรุงงาน	<ul style="list-style-type: none"> * ใ้ทำงานมีประสิทธิภาพ 	ประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> * จำนวนงานที่ปรับปรุง

ตัวอย่าง การจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล/ตำแหน่งงาน

กิจกรรม/ขอบเขต	ผลลัพธ์ที่ต้องการ	กลุ่มผลงานหลัก	ตัวชี้วัดบุคคล
ปรับปรุงโครงสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> *จำนวนคนเหมาะสมกับปริมาณงาน *ควบคุมอัตรากำลัง *ค่าใช้จ่ายบุคคลไม่สูง 	 คุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> *ผลสำรวจความพึงพอใจ *% การออกจากการของพนักงาน *จำนวนระเบียบที่ปรับปรุงได้
ปรับปรุงระเบียบบริหารงานบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> *ดึงดูดคนเก่งได้อยู่ได้ *ลดขั้นตอนทำงาน/งานคล่องตัวมากขึ้น *ระเบียบเป็นปัจจุบัน 		<ul style="list-style-type: none"> *จำนวนข้อท้วงติงขอปรับปรุงระเบียบ
พัฒนาระบบงานบริหารบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> *ดึงดูดคนเก่งดีไว้ได้ *ธุรกิจแข่งขันตลาดได้ 	 ค่าใช้จ่าย	<ul style="list-style-type: none"> *% ค่าใช้จ่ายบุคคลต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด
การปรับปรุงงาน	<ul style="list-style-type: none"> *ให้งานมีประสิทธิภาพ 	 ประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> *จำนวนที่ปรับปรุง

ตัวอย่าง การจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล/ตำแหน่งงาน

กิจกรรม/ขอบเขต	ผลลัพธ์ที่ต้องการ	กลุ่มผลงานหลัก	ตัวชี้วัดบุคคล
การรับจ่ายเงิน	<ul style="list-style-type: none"> *ถูกต้องตามระเบียบ *เงินไม่ขาดบัญชี *มีความรวดเร็ว *กระแสเงินสด 	<p style="text-align: center;">➔</p> <p style="text-align: center;">คุณภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> *จำนวนที่ต้องแก้ไข * จำนวนครั้งที่ขาดสภาพคล่อง * % ความพึงพอใจ
จัดทำและตรวจเอกสารการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> *ถูกต้องตามระเบียบ *มีข้อมูลครบถ้วน *มีความรวดเร็ว 		
การให้ประเภทบัญชี	<ul style="list-style-type: none"> *ถูกต้องตามระเบียบ *เสร็จสิ้นตามกำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> * จำนวนครั้งที่ปิดบัญชีไม่ทันกำหนด * เวลาที่ใช้ดำเนินการตั้งแต่รับใบสำคัญจ่ายเงิน 	
ลงบัญชีและปิดบัญชี	<ul style="list-style-type: none"> *ถูกต้องตามระเบียบ *ปิดบัญชีตามกำหนด 		<p style="text-align: center;">➔</p> <p style="text-align: center;">ประสิทธิภาพ</p>
การปรับปรุงงาน	<ul style="list-style-type: none"> *เพิ่มประสิทธิภาพ 		

การกำหนด KPIs และ Target

KPI วัดได้ 2 มุม

Positive KPI เช่น % ยอดขาย % ความพึงพอใจของลูกค้า

Negative KPI เช่น % ของการเสียหายในการผลิต

เป้าหมายได้มาจาก

- * เป้าหมายบริษัท หรือ ผู้บริหารระดับบน
- * เป้าหมายทั่วไปของบริษัทอื่น (Benchmark)
- * จากสถิติการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

แบบประเมินผลตำแหน่งหัวหน้างานอำนวยการ

ตัวชี้วัดบุคคล(KPIS)	น้ำหนัก (%)	เป้าหมาย	ระดับ ผลงาน 5-4-3-2-1
% ผลสำรวจความพึงพอใจ	20	90	
จำนวนครั้งที่เกิดปัญหาที่กระทบงานอื่นๆ	20	10	
% ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลประวัติ	15	95	
จำนวนข้อร้องเรียน/ท้วงติง	15	5	
%งบประมาณที่ประหยัด	10	15	
เวลาที่ใช้ในการส่งเอกสาร	10	ครึ่งวัน	
จำนวนงานที่ปรับปรุง	10	2 เรื่อง	

แบบประเมินผลตำแหน่งหัวหน้างานพัฒนาระบบงาน

ตัวชี้วัดบุคคล(KPIS)	น้ำหนัก (%)	เป้าหมาย	ระดับผลงาน 5-4-3-2-1
% ผลสำรวจความพึงพอใจ(ดี)	20	90	
% การออกจากงานของพนักงาน	15	10	
% จำนวนระเบียบที่ปรับปรุงได้	20	5 เรื่อง	
จำนวนข้อท้วงติงขอปรับปรุง ระเบียบ	15	5 ข้อ	
% ค่าใช้จ่ายบุคคลต่อค่าใช้จ่าย ทั้งหมด	15	30	
จำนวนงานที่ปรับปรุง	20	2	

แบบประเมินผลตำแหน่งหัวหน้างานบัญชีการเงิน

ตัวชี้วัดบุคคล(KPIS)	น้ำหนัก (%)	เป้าหมาย	ระดับผลงาน 5-4-3-2-1
จำนวนครั้งที่ต้องแก้ไข	20	4 ครั้ง	
จำนวนครั้งที่ขาดสภาพคล่อง	15	4 ครั้ง	
% ความพึงพอใจ(ดี)	20	90	
จำนวนครั้งที่ปิดบัญชีไม่ทัน กำหนด	15	2 ครั้ง	
เวลาที่ใช้ดำเนินการตรวจ-จ่าย	15	4 ชั่วโมง	
จำนวนงานที่ปรับปรุง	15	2	

ตัวอย่าง KPIs

การตลาด

- * ส่วนแบ่งการตลาด
- * ยอดขาย
- * ประสิทธิภาพในการ โฆษณา
- * การออกสินค้าใหม่
- * จำนวนข้อร้องเรียนลูกค้า

บัญชี การเงิน

- * อัตราผลตอบแทนต่อทรัพย์สิน
- * อัตราการไหลเวียนของเงินสด
- * ระยะเวลาในการจ่าย/เรียกเก็บเงิน

การจัดซื้อสินค้า

- * ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า
- * งบประมาณในการจัดซื้อ

ตัวอย่าง KPIs หน่วยงานสนับสนุน

Time

*KPI ที่วัดความสามารถในการให้บริการได้ตามเวลาที่กำหนด

*ถ้าระบบข้อมูลปัจจุบันไม่

สามารถติดตาม KPI ให้พิจารณา

ว่าหน่วยงาน บุคคลใดสามารถ

ปรับปรุงระบบข้อมูลให้พัฒนา

เรื่องดังกล่าวได้เช่น สร้างระบบ

ข้อมูลเพื่อคำนวณและติดตาม

เวลาการทำงานเฉลี่ย

Cost

*KPI ที่วัดความสามารถในการให้บริการได้ด้วยค่าใช้จ่ายต่ำเช่น

ควบคุม OT , ควบคุมต้นทุน

Quality

*ความพึงพอใจของลูกค้าภายใน

หรือภายนอกต่อคุณภาพการให้

บริการ

*ความถูกต้องแม่นยำ ได้มาตรฐาน

ของการให้บริการ

ประโยชน์การกำหนด KPIs

1. ทำให้พนักงานทราบว่า ตนเองต้องทำงานให้เกิดผลลัพธ์สุดท้าย หรือทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร
2. สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุมงานหลักได้
3. การประเมินผลงานจะง่ายขึ้น เพราะประเมินตามตัวชี้วัดหลัก และมีมาตรฐานการวัดที่ชัดเจน
4. เป็นการทวนสอบว่า ผลงานรายบุคคล สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก ขององค์กร
5. สามารถนำไปปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน บุคคล องค์กรเพื่อมี Productivity สูงขึ้น

ประโยชน์การกำหนด KPIs

ในมุมมองธุรกิจ

1. นำไปใช้ประกอบการปรับแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ผลประกอบการของบริษัท หรือผลการเงิน (Financial) บรรลุเป้าหมาย หรือขยับเป้าหมาย
2. เพื่อปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานภายใน (Internal Business) เพื่อพัฒนาแนวทางธุรกิจ นโยบายด้านบุคคล ให้ตอบสนองความพึงพอใจลูกค้าให้เพิ่มขึ้น (Customer Satisfaction)

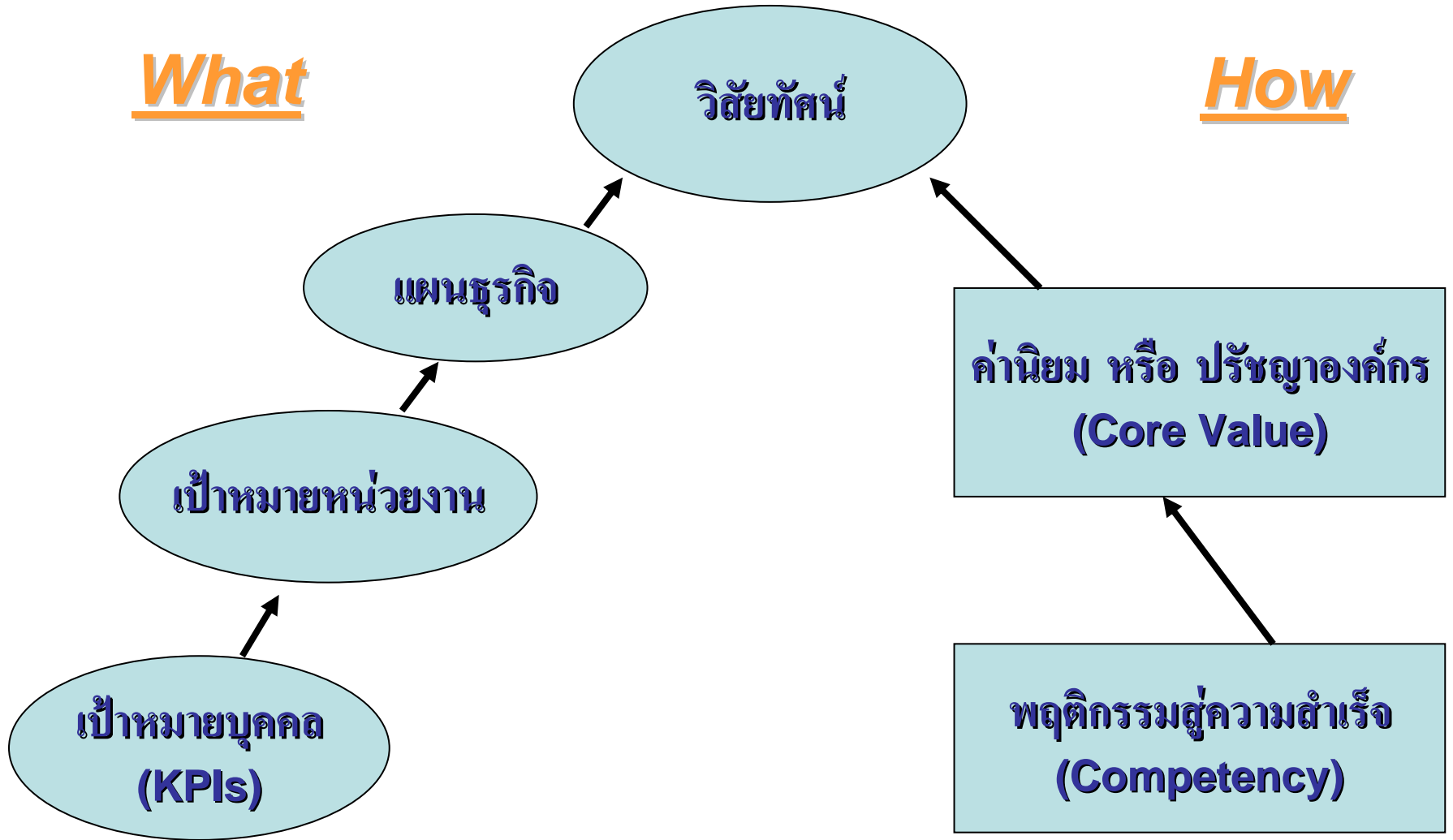
ประโยชน์การกำหนด KPIs

การบริหารบุคคลในมุมมอง

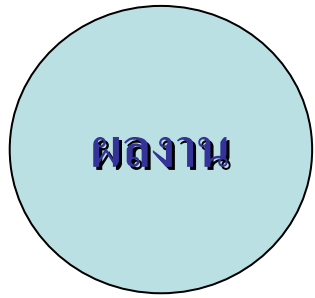
- * เพื่อทราบถึงศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน
- * นำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน และการจัดหน้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและบุคคล
- * เพื่อใช้ผลการประเมินในการปรับค่าจ้างและโบนัสประจำปี
- * เพื่อสร้างระบบความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

What

How



การบริหารผลงาน (Performance Management)



=



+



Performance

KPI = What

Competency = How

	KPI (%)	Competency (%)
Executive	80	20
Non-Executive	60	40

- * KPIs ตำแหน่งงาน เป็นหน้าที่ที่ทุกคนทุกตำแหน่งงาน ต้องช่วยกันเขียน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เพื่อให้ได้ KPIs ที่ดี ตรงตามวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ของ ตำแหน่งงานที่ต้องการ
- * หน่วย Hr เป็นเพียงที่ปรึกษา ให้คำแนะนำวิธี ขั้นตอนการ จัดทำ
- * พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำควรกำหนดงานที่ปรับปรุง เป็น KPIs ด้วย เพื่อเป็นการพัฒนาระบบงานให้ดีขึ้น