

## ระบบที่เรียนที่ได้จากการพัฒนาความรู้ เรื่อง การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI)

**การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)** หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในการทำงานของแต่ละบุคคล มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาองค์กร (OD: Organization Development) โดยมองอย่างเป็นระบบ (Systematic Approach) และใช้การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) เป็นแนวทางหลัก ทั้งนี้เพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัดเกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

### ประเภทของดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)

๑. การวัดผลทางตรง ดัชนีวัดความสำเร็จ (KPI) ประเภทนี้จะแสดงผลออกมาโดยตรงอย่างชัดเจนไม่ต้องตีความใดๆ ตัวเลขบ่งบอกค่าตามความเป็นจริง และมีหลักฐานตรวจสอบได้ มาตรฐานวัดจะอยู่ในระดับ Ratio Scale แบบมาตราวัดอัตราส่วน อย่างเช่น น้ำหนัก ส่วนสูง จำนวนสินค้า เป็นต้น

๒. การวัดผลทางอ้อม ดัชนีวัดความสำเร็จ (KPI) ประเภทนี้จะไม่แสดงผลออกมาโดยตรงอย่างชัดเจน จะต้องวัดโดยผ่านกระบวนการทางสมองเพิ่มเติม เช่นการวัดทัศนคติ ความรู้ บุคลิกภาพ เป็นต้น เป็นการประเมินที่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของแต่ละบุคคลด้วยเช่นกัน มาตรฐานวัดจะอยู่ในระดับ Interval Scale หรือมาตราวัดอันดับ หรือมาตราวัดแบบช่วง ที่ประเมินตามความเห็นส่วนบุคคล ชั่งน้ำหนักในการให้คะแนนตามเกณฑ์ส่วนตัวที่แตกต่างกัน

### หลักการ SMART ประกอบด้วย

S Specific เฉพาะเจาะจง

M Measurable สามารถวัดได้

A Achievable บรรลุผลได้

R Realistic สมเหตุสมผล สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริง

T Timely กำหนดช่วงเวลาชัดเจน

### วิธีการกำหนดตัวชี้วัด KPI

#### การสร้างแรงจูงใจ

**ตัวชี้วัดที่ดีต้องสร้างแรงจูงใจให้อยากบรรลุเป้าหมาย** ตัวชี้วัดที่ดีนั้นไม่ควรยากหรือง่ายจนเกินไป และต้องการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายให้ได้ด้วย เพราะเป้าหมายที่ดูพิชิตได้นั้นจะทำให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการบรรลุเป้าหมาย ไม่ท้อแท้ เบื่อหน่าย กังวล หรือเกิดความเครียดที่จะทำให้บรรลุ ขณะเดียวกันการกำหนดตัวชี้วัดที่มีมาตรฐานสูงจนเกินไป ก็อาจทำให้เกิดผลเสียในทางตรงกันข้าม และไม่มีแรงจูงใจที่ดีที่จะให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

๑. **กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร (organization indicators)** การกำหนดเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนนโยบายหลักเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่สุดที่แต่ละองค์กรจะต้องทำ เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายและทุกคนในองค์กรปฏิบัติ ตัวชี้วัดระดับองค์กรจะเป็นสิ่งที่บอกได้ว่าองค์กรนั้นประสบความสำเร็จเพียงไร

๒. **กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน (Department indicators)** หลังจากมีตัวชี้วัดหลักขององค์กรแล้ว ก็ต้องลงมากำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อยลงมา และต้องให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลัก หรือนโยบายขององค์กรในระดับหน่วยงานนี้แต่ละหน่วยงานอาจมีตัวชี้วัดหลักที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสายงาน



และเป้าหมายของหน่วยงานนั้นๆ ด้วย และตัวชี้วัดระดับหน่วยงานนี้ควรจะต้องมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรสำเร็จ และต้องเป็นตัวชี้วัดที่เป็นหลักเกณฑ์ให้กับตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อย แผนก กลุ่ม หรือรายบุคคลต่อไป

๓. กำหนดตัวชี้วัดในระดับรายบุคคล (Department indicators) ตัวชี้วัดระดับรายบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยที่ย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญที่สุด เพราะบุคคลนี้เองคือฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนองค์กรโดยรวม นอกจากจะวัดประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนแล้ว ประสิทธิภาพที่ดียังส่งผลให้ KPI ระดับองค์กรดีขึ้นได้ด้วย แล้วในขณะเดียวกันตัวชี้วัดรายบุคคลนี้ก็ยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาอัตราเงินเดือนตลอดจนโบนัสประจำปี เช่นกัน ตัวชี้วัดในระดับบุคคลนี้ควรกำหนดให้สอดคล้องกับ JD (Job Description) ของแต่ละคนด้วย เพื่อให้เป็นเกณฑ์การวัดที่เหมาะสมและดีที่สุด

๔. กำหนดตัวชี้วัดรอง (Secondary indicators) นอกจากตัวชี้วัดหลักซึ่งเป็นการวัดประสิทธิภาพของการทำงานโดยตรงแล้ว เราควรมีตัวชี้วัดรองเพื่อรองรับด้วย ตัวชี้วัดรองนี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานโดยตรงแต่เป็นตัวชี้วัดอีกด้านที่อาจเป็นส่วนเสริมในการพิจารณาประกอบกัน สำหรับหน่วยงานที่มีตัวชี้วัดหลักชัดเจน มีการประเมินค่าออกมาเป็นตัวเลขเพื่อวัดผลได้ อาทิ ยอดขาย กำไร จำนวนการผลิต เป็นต้น ตัวชี้วัดรองอาจไม่มีความจำเป็นนัก หรือเป็นปัจจัยในการพิจารณาเพิ่มที่ละเอียดขึ้น แต่สำหรับหน่วยงานที่ไม่อาจมีตัวชี้วัดที่ประเมินค่าเป็นตัวเลขได้ชัดเจน ตัวชี้วัดรองอาจมีส่วนสำคัญ อาทิ หน่วยงานด้านบริการ หน่วยงานสนับสนุน หน่วยงานธุรการ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดรองอาจกำหนดในเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ เพื่อเป็นเกณฑ์ที่เหมาะสมกับเนื้องาน เช่นการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีส่วนต่องานบริการ เป็นต้น

#### ประโยชน์ของKPI

๑. ประเมินผลและชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลแต่ละตำแหน่ง ว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ หรือควรปรับปรุงอะไร
๒. ชี้วัดความสำเร็จขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ได้หรือไม่
๓. ใช้ประเมินผลที่มีประโยชน์ต่อการพิจารณาเพิ่มอัตราจ้างหรือโบนัสประจำปี
๔. วัดผลเพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องแล้วแก้ไข
๕. นำผลมาใช้ในการวางแผนงานตลอดจนแผนการลงทุน ไปจนถึงประเมินงบประมาณในปีหน้าได้
๕. ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาในการตั้งค่า KPI ในปีถัดไป



(นางสาวประไพศาล ถินไทย)  
เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน  
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม