

# หลักสูตร การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดย นายธนิต เนื่องพิมพ์  
นายช่างสำรวจชำนาญงาน

## วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างความรู้ สร้างความเข้าใจ ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ สะท้อนถึงภารกิจของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เนื้อหา

KPI คือเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือ ประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

KPI คือการระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน เพื่อนำมาใช้เป็นหน่วยวัดที่วัดเป็นตัวเลขได้

ในอดีตการประเมินผลงานจะพิจารณาในส่วนของที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผลการประเมินผลในยุคปัจจุบันจะวัดและประเมินผลด้วย KPI ซึ่ง KPI เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่อยู่ในเครื่องมือ BSC (Balanced Scorecard) ตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล ซึ่งเป็นความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัด

การกำหนดการสร้างตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายคุณภาพมีลักษณะ ดังนี้

๑. ต้องสามารถวัดได้ (Measurable)
๒. ใช้บอกประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรได้
๓. ใช้บอกประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์กรได้
๔. สื่อสารให้ทราบทั่วกันทั้งองค์กร
๕. กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
๖. ทบทวน (แก้ไข ปรับปรุง) เป็นระยะ ๆ อย่างมีระบบ (PDCA)
๗. สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญาขององค์กร

การวัดประเมิน

ในการวัดประเมิน เพื่อทราบผลลัพธ์การดำเนินการทั้งผลดี ผลร้าย ความล้มเหลว ความสำเร็จ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การวัดและประเมินผลด้วย KPI ซึ่งเป็นการวัดผลจากกิจกรรม เป็นเครื่องมือที่ผนวกเข้ากับกลไกการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) ดังนั้นการมีระบบการวัดและประเมินด้วย KPI จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร มีขั้นตอนการสร้าง KPI ดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (What to measure)

๒. กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤต (Key Success Factor or Critical Success Factor) ที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การส่งมอบ ความพึงพอใจ ความปลอดภัย และการเพิ่มผลผลิต

๓. กำหนดตัวดัชนีชี้วัด ที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จประสิทธิภาพประสิทธิผลจากการดำเนินการ ตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (How to measure) ซึ่งสามารถแสดงเป็น ข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว

๔. กลั่นกรองดัชนีชี้วัดเพื่อหาตัวชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของ ดัชนีชี้วัดแต่ละตัว

๕. กระจายดัชนีชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะ KPI ที่ดี

๑. สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

๒. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้นหากเกิดผิดพลาดจะก่อให้เกิด ปัญหาร้ายแรงในองค์กร

๓. เป็น KPI ด้านการเงินและไม่เกี่ยวกับการเงิน

๔. เป็น KPI ด้านหน้าที่ที่เกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการพัฒนา

๕. เป็น KPI ด้านระบบที่เกี่ยวกับการติดตาม ผลักดัน ตรวจสอบ

๖. เป็น KPI ด้านเกณฑ์เวลาทั้งระยะสั้น ระยะยาว หรือระยะเวลาที่ใช้

๗. เป็น KPI ด้านคุณภาพการดำเนินการทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและผลิตผล

๘. เป็น KPI ด้านมุมมอง ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

๙. เป็น KPI ด้านคุณลักษณะทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ

KPI ที่ดีต้อง SMART อักษรแต่ละตัวของ SMART มีความหมายดังนี้

S = specific (เฉพาะเจาะจง)

M = measurable (วัดผลลัพธ์ได้)

A = achievable (สำเร็จได้)

R = realistic (เหมาะสมกับความเป็นจริง)

T = time frame (ระบุเวลาสำเร็จ)

ข้อแนะนำในการกำหนด KPI

๑. มีความชัดเจนเข้าใจง่าย

๒. มีจำนวนไม่มากเกินไป

๓. สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์

๔. มีความเป็นไปได้ในการได้มาและความคุ้มค่า

๕. สามารถถ่ายทอดจุดมุ่งหมายขององค์กรไปยังหน่วยงานย่อยและระดับ บุคคลได้ในที่สุด

๖. มีความไว้วางใจในการตอบสนอง ติดตาม และแสดงผล

๗. สามารถนำไปเปรียบเทียบและประเมินได้

๘. สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากไม่เหมาะสม

๙. สนับสนุนการประเมินเพื่อคาดการณ์อนาคตและรายงานผลในอดีต

ประโยชน์ของการมี KPI

๑. ทำให้บุคคลทีมงาน หน่วยงานได้ทราบว่าตนเองจะต้องทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result) หรือทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร

๒. ทำให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานที่หลากหลายและครอบคลุม

๓. ทราบว่าทุกตัวชี้วัดต้องการเป้าหมายและมาตรฐานอะไร

๔. บุคคล ทีม หน่วยงานจะทำงานอย่างเต็มที่เพราะรู้ด้วยว่าจะถูกวัดด้วยผลงานใด ตัวชี้วัด ใดและเป้าหมายมาตรฐานใด

๕. สามารถตรวจสอบผลงานได้ตลอดเวลา

๖. สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานได้ทันที

๗. มีหลักเกณฑ์ในการวัดที่ชัดเจนในแต่ละตัวชี้วัด สามารถจัดระดับความสำเร็จได้ทุก ตัวชี้วัด ทุกผลงาน และในภาพรวมได้เป็นอย่างดี

๘. สามารถนำไปปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของบุคคล ทีมงานและหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพและผลผลิต (Productivity) ที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. ได้รับความรู้ในเรื่องการระบบแผนที่เกษตรเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุกออนไลน์ (Agri-Map Online)

๒. ได้รับความรู้ในเรื่ององค์ประกอบของ Agri-Map Online

๓. ได้รับความรู้วิธีการใช้งาน Agri-Map Online ทั้งในเรื่องของเครื่องมือและวิธีการประมวลผล