Key Performance Indicators (KPIs)

Key หมายถึง กุญแจ, ประเด็นสำคัญ, หัวข้อหลักๆ

Performance หมายถึง ประสิทธิภาพ, ผลลัพธ์ของการทำงาน

Indicator หมายถึง ตัวชี้วัด, ตัววัดผล

Key Performance Indicators (KPI)

หมายถึง

ตัวชี้วัดผลลัพธ์การทำงานตามกิจกรรมที่กำหนดไว้

ควรเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ที่นำมาประเมินและวัดผลได้

KPIs คำถามสำรวจ(วัดใจ)ผู้บริหาร,ผู้จัดการให้ชัดก่อนนำไปใช้จริง

1. KPIs ที่กำหนดขึ้นนี้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้ามายองค์กรหรือไม่?
2. พนักงานมีความรู้ และเข้าใจเป็นอย่างดี และเต็มใจนำไปใช้จริงหรือไม่
3. คุณมีระบบการทำงานอย่างชัดเจน เช่น ข้อมูล,การติดการผล,การประเมินผลหรือไม่?
4. พนักงานและผู้บริหารในทีมมีส่วนร่วมกำหนดแผนงานและให้ความสำคัญกับการนำไปใช้จริงหรือไม่?
5. คุณมั่นใจในแผนและตัวชี้วัดที่กำหนดว่าสามารถทำได้จริงใช่ไหม?
6. มีการกำหนดรางวัลและบทลงโทษ ไว้ชัดเจนหรือไม่?
7. คุณคิดวิธีใหม่ๆ ในการโน้มน้าวและจูงใจให้พนักงาน Action กันต่อเนื่องใช่ไหม?

*** หากคุณตอบแล้วคำตอบว่า (ใช่) ในข้อใด แสดงมาถูกทางแล้ว KPIs ชุดนี้สามารถนำไปใช้จริง หากแต่ข้อไหนที่ยังไม่ชัดเจนไม่แน่ใจ ลองทบทวนดูอีกครั้ง จะช่วยให้เห็นปัญหาที่ซ่อนอยู่แล้วแก้ไขได้ทัน ...แล้วความผิดพลาดจะน้อยลง

ขอเป็นกำลังใจให้ทุกคนประสบความสำเร็จกับ KPIs

LINE : @pplearn

www.หัวหน้างาน.com
www.pplearning.com
www.pplearnonline.com

KPIs หลักระดับองค์กรมีเยอะสำคัญพอ ๆกันจะตัดสินใจเลือกอย่างไร?

1. พิจารณาความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร
2. นำมาเปรียบเทียบกันว่า KPIs แต่ละตัวที่กำหนด เป็นเหตุเป็นผลกันอย่างไร หากเป็นเหตุให้นำไปเป็นชุดสนับสนุน หากเป็นผลจึงคัดมาเป็นชุดหลัก เพราะคำว่า KPIs มิใช่ PIs
3. ทำการทดลองการตัดสินใจ ระหว่างมี/ไม่ KPIs ตัวนี้ จะได้อะไร? และเสียอะไร? ชัดเจนขึ้นได้
4. KPIs ชุดนี้สามารถใช้วัดได้จริงเป็นประจำ หรือทำนานๆครั้ง
5. พิจารณาถึงผลกระทบต่อเป้าประสงค์หลักขององค์กรว่าตรงกับเรื่องสำคัญหลักหรือระดับหน่วยงาน

*** ส่วนใหญ่แล้วหากเริ่มต้นด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร แล้วปัญหานี้จะน้อยลง และสำคัญต้องผ่านการตรวจสอบจากชุดคำถาม 7 ข้อที่ผู้บริหารควรถามทบทวนก่อนนำไปใช้จริง จะสามารถกลั่นกรอง ร้อยเรียงไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จัดระเบียบชัดเจน จะไม่เป็นอาการ "รักพี่เสียดายน้อง"
กับการใช้ KPIs อย่างมืออาชีพ

PP learning PPLearnOnline

LINE : @pplearn

KPIs องค์กรที่สำเร็จเขาทำกันอย่างไร ?

- ผู้บริหารระดับสูงต้องลงมาเล่นเอง **สำคัญ**ต้องเข้าใจอย่างแท้จริง
- พนักงานทุกคนทุกระดับลงมาร่วมเล่นด้วยความเต็มใจ มิใช่ เพราะถูกบังคับกัน **สำคัญ**ต้องมีการอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง KPI อย่างชัดเจน ทิศทางเดียวกัน
- เริ่มต้นให้ชัดเจนจากผู้บริหารก่อนเลยว่า...ตัวชี้วัด (KPI) ขององค์กรที่กำหนดไว้ด้วยภาพที่ชัดเจนคืออะไร? เช่น เพิ่มยอดขาย...% หรือ/กำไร...% เพราะเริ่มต้นดีมีความชัดเจน จะเห็นชัดกับการประยุกต์ในระดับ ฝ่าย แผนก บุคคล นั่นเอง

- ทำเป็นโครงการหรือร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด (KPI)ในระดับต่างๆอย่างสอดคล้องกัน โดยมีวาระการประชุมให้ชัดเจน
- มีระบบการทำงาน ด้วยหลักการ PDCA พร้อมติดตามผล
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมี KPI และสำคัญคือการปลูกฝังทัศนคติด้านบวกกับการใช้ KPI ให้เป็นปกตินิสัย

KPIs อุปสรรคที่สกัดกั้นความสำเร็จมีอะไรบ้าง?

- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการให้ความรู้ ความเข้าใจ ก่อนนำมาใช้งาน และหลายองค์กร ผู้บริหารก็มอบหมายให้เป็นภาระของแผนก HR หรือ หัวหน้างานทำกันเอง
- พนักงานไม่มีความเข้าใจว่า KPI คืออะไร? มีประโยชน์อย่างไร? ทำไปทำไม?
- ทีมผู้จัดทำนั่งเทียนกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ไม่นำข้อมูลหรือสถิติมาใช้ประกอบ
- พนักงานไม่เข้าใจ ว่าเป็นเรื่องเดียวกับงานที่ทำ จึงรู้สึกว่าถูกเพิ่มงาน ถูกจับผิด

- ผู้บริหารไม่จริงจัง ขาดการติดตามผล และรอรายงาน จึงเกิดภาวะหยุดหรือเลิกทำจากระดับบน พนักงานก็เงียบแบบเนียนๆ
- ทำงานไม่เป็นระบบ ขาดกระบวนการจัดเก็บข้อมูลจึงไม่สามารถวัดผลได้จริงตามที่กำหนดไว้ตาม KPI บ่อยครั้งจึงทำให้ทีมงานเริ่มเบื่อหน่าย และเลิกไปในที่สุด เพราะเสียเวลา

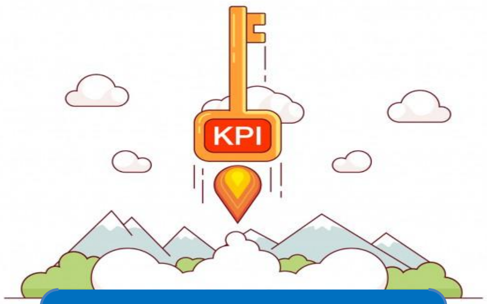
KPIs มีประโยชน์กับใคร/อย่างไรบ้าง?

องค์กร

นำไปใช้ตัดสินใจขยายธุรกิจ หรือปรับแผนธุรกิจ ให้สอดคล้องกับนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเงิน/การตลาด / ระบบงาน /การบริการลูกค้า ฯลฯ

ผู้บริหารกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ใช้ประเมินผลงานตามศักยภาพ มากกว่าตามความรู้สึก ด้วยความเป็นธรรม
- ใช้พัฒนาพนักงาน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถ



HR Conner

พนักงาน

- ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาศักยภาพตัวเองในงานที่ทำ
- ใช้เป็นข้อมูลในการพูดคุยผลงานปลายปีกับผู้บริหาร
- ใช้เป็นตัวชี้วัดมาตรฐาน และเติบโต ด้วยการเพิ่มผลผลิต (Productivity) รายบุคคล แผนก ฝ่าย อย่างชัดเจน
- ทำให้เห็นตัวชี้วัดหลายมิติกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ

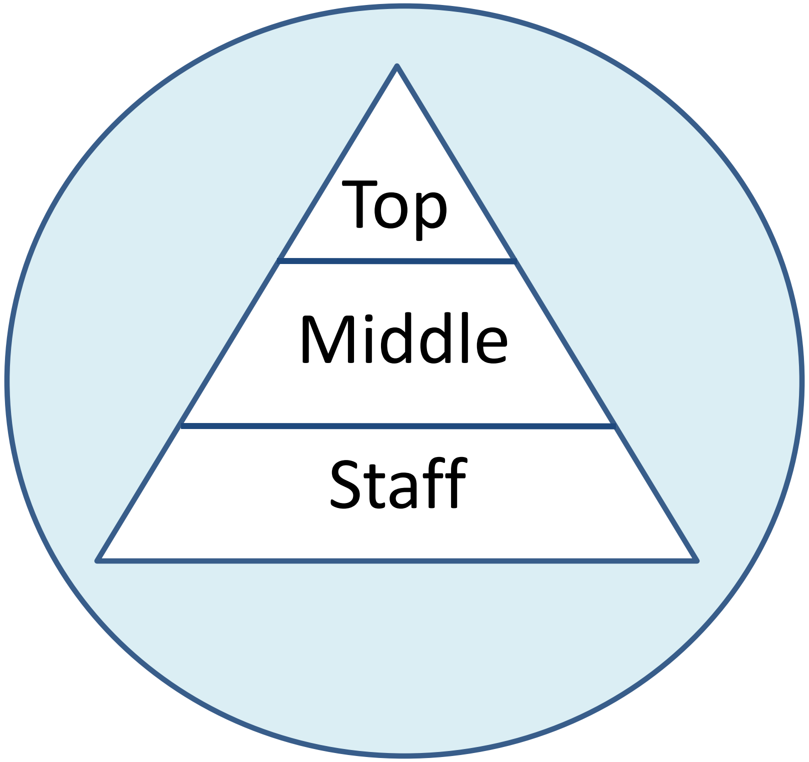
PPlearning PPLearnOnline

LINE : @pplearn

www.หัวหน้างาน.com
www.pplearning.com
www.pplearnonline.com

KPIs เขาจัดทำกันระดับไหนบ้าง ?

- ✓ ตัวชี้วัดระดับองค์กร (organization indicators)
- ✓ ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน(Department indicators)
- ✓ ตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Indicators)



LINE : @pplearn

www.หัวหน้างาน.com
www.pplearning.com
www.pplearnonline.com

KPIs การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเชื่อมโยงกันอย่างไร ?

ระดับองค์กร

เป้าหมายและตัวชี้วัดหลัก (ในระดับองค์กร)

ระดับหน่วยงาน

ผลงานสนับสนุนเป้าหมายระดับองค์กร

ผลงานตามภารกิจ และกิจกรรมตามมอบหมาย

เป้าหมายและตัวชี้วัดหลัก (ในระดับหน่วยงานเช่น ฝ่าย ,แผนก)

ระดับบุคคล

ผลงานสนับสนุนเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา

ผลงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบตาม JD

ผลงานของงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ เช่นงานโครงการตามศักยภาพ

เป้าหมายและตัวชี้วัด (ในระดับบุคคล)

PPlearning PPLearnOnline

LINE : @pplearn

www.หัวหน้างาน.com
www.pplearning.com
www.pplearnonline.com

KPIs เขากำหนดตัวชี้วัดกันอย่างไร?

การกำหนด KPIs

ควรใช้ข้อมูลจากเป้าหมายขององค์กร
เช่น ผู้บริหารกำหนด, สถิติเดิมที่บันทึกข้อมูลไว้,
การเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆในอุตสาหกรรมเดียวกัน

<u>หลักการกำหนด KPI มี 2 แนวคิด</u>

1. แนวคิดด้านบวก (Positive)

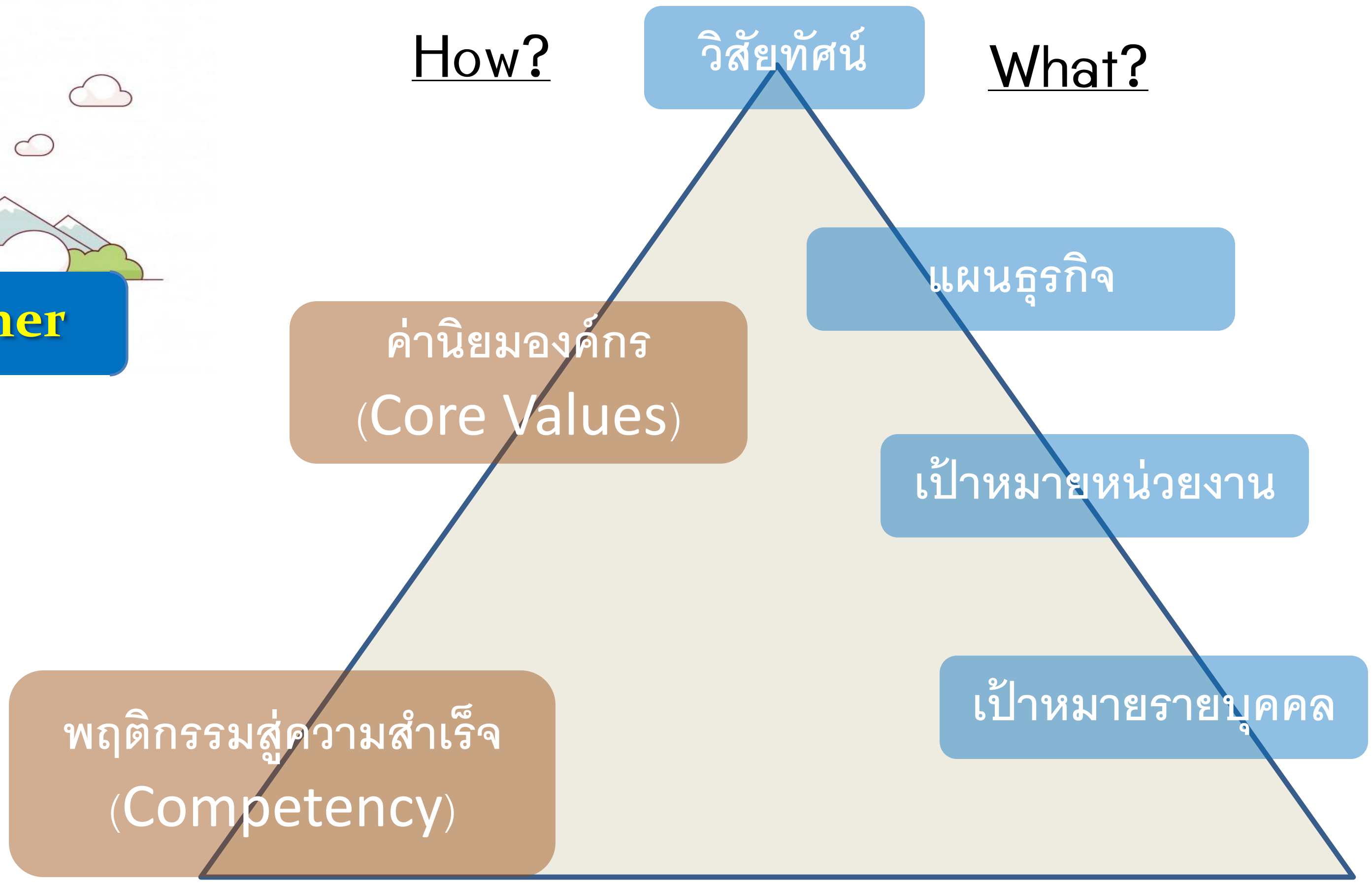
เช่น อัตราเติบโตด้านยอดขาย, ลูกค้า, ความสามารถ ฯลฯ

2. แนวคิดด้านลบ (Negative)

เช่น อัตราของเสีย, ข้อร้องเรียน, ความผิดพลาด ฯลฯ

KPIs เขาใช้บริหารผลงาน(Performance Management)กันอย่างไร?

HR Conner



KPIs เขาขั้นตอนการกำหนดกันอย่างไร?

ช่วงแรก
- ระบุงานของตำแหน่งต่างๆ
- กำหนดผลงานที่ต้องการแต่ละตำแหน่ง

ช่วงสอง
- จัดกลุ่มของผลงาน
- กำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ช่วงสาม
- กำหนดเป้าหมาย (Target) ที่ใช้วัดผลงาน
- ประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

PPlearning
PPLearnOnline
LINE : @pplearn
www.หัวหน้างาน.com
www.pplearning.com
www.pplearnonline.com

KPIs ภาพมุมมองของ HR เป็นอย่างไร?

เป้าหมายองค์กร →

ภารกิจ/พันธกิจ	HR รับโจทย์อะไรมา?
SWOT Analysis	SWOT>HR เป็นอย่างไร?
กลยุทธ์	มีวิธีที่จะสำเร็จเป็นอย่างไร?
แผนงาน/โครงการ	ต้องทำอะไรบ้าง?
ตัวชี้วัดผลงาน	วิธีวัดแต่ละแผนงานเป็นอย่างไร?
รายงาน	นำเสนอการมีส่วนร่วมอย่างไร?

PPlearning PPLearnOnline

LINE : @pplearn

www.หัวหน้างาน.com
www.pplearning.com
www.pplearnonline.com

KPIs มีตัวอย่างการกำหนดเรื่องอะไรบ้าง?

ระดับองค์กร

อัตราการเติบโต

ระดับหน่วยงาน

- **การตลาด** ส่วนแบ่งตลาด, ยอดขาย, สินค้าใหม่, ข้อร้องเรียน ฯลฯ
- **บัญชีและการเงิน** อัตราการหมุนเวียนของเงิน,ผลตอบแทน ฯลฯ
- **จัดซื้อ/จัดหา** ถูก เร็ว ดี (งบประมาณ ,การส่งของ และมีคุณภาพ)
- **จัดส่ง** จำนวนงาน , ระยะเวลา และ ข้อร้องเรียน ฯลฯ

ระดับรายบุคคล (หลักและสนับสนุน)

- **ผู้จัดการ** ตามตำแหน่งหลัก และงานมอบหมายพิเศษ
- **หัวหน้า** ตามตำแหน่งหลัก และงานมอบหมายพิเศษ
- **พนักงานรายเดือน** ตามตำแหน่งหลัก และงานมอบหมายพิเศษ
- **พนักงานรายวัน** ตามตำแหน่งหลักและงานมอบหมายพิเศษ

PPlearning
PPLearnOnline
LINE : @pplearn
www.หัวหน้างาน.com
www.pplearning.com
www.pplearnonline.com

KPIs ตัวอย่างงานส่วนงาน HR (1/2)

HR Performance Indicators

งานระดับนโนบาย/กลยุทธ์	ผลที่คาดหวัง	ตัวชี้วัดผลงาน
การวางแผนกลยุทธ์	Maximize Human Capital	Revenue/Staff
โครงสร้างองค์การ	Maximize Human Cost	HR-ROI
การพัฒนาองค์การ		Expense/Staff

<u>การแบ่งระดับงานของส่วนงาน HR</u>

PP learning
PPLearnOnline
LINE : @pplearn
www.หัวหน้างาน.com
www.pplearning.com
www.pplearnonline.com

KPIs ตัวอย่างงานส่วนงาน HR (2/2)

HR Performance Indicators

HR Operations	ผลที่คาดหวัง	ตัวชี้วัดผลงาน
สรรหา,คัดเลือก	ประสิทธิผล Effectiveness	% Passed Probation
ผลตอบแทน	ประสิทธิภาพ Efficiency	% Multi-Skills imp
พัฒนาพนักงาน		%Turnover rate
แรงงานสัมพันธ์		AVG Hiring time
ความก้าวหน้าในอาชีพ		% Training
		% On time HR Activity

PPlearning
PPLearnOnline
LINE : @pplearn
www.หัวหน้างาน.com
www.pplearning.com
www.pplearnonline.com

KPIs กับปัญหาการขัดแย้งกันในองค์กรจะแก้ไขอย่างไร?

ปัญหาที่พบบ่อยๆ

1. มุ่งจับผิดคนอื่น เพราะกลัวกระทบกับ KPIs ของตัวเอง
2. เริ่มโกหก ทำข้อมูลไม่ตรงกับความจริง ปกปิดซ่อนเร้น
3. ความไว้วางใจกันและกันลดลง ทุกอย่างต้องมีหลักฐาน
4. หัวหน้าเคี่ยวกับน้องมากขึ้น เพราะมุ่งผลงานตัวเองเป็นหลัก
5. น้ำใจลดลง เพราะกลัวความผิดพลาดหากไม่เชี่ยวชาญ เป็นต้น

แนวทางลดความขัดแย้ง

- ✓ ทำ KPIs รวมกัน ไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย เช่น ยอดขาย,กำไร
- ✓ ทำ KPIs หลายตัวผสานความรับผิดชอบ (ให้%คะแนน หรือน้ำหนักคะแนน) เช่น แผนกจัดซื้อ ต้องเพิ่มรับผิดชอบกับผลิต, สโตร์, บัญชี ฯลฯ

PPlearning PPLearnOnline

LINE : @pplearn

www.หัวหน้างาน.com
www.pplearning.com
www.pplearnonline.com