



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



บทที่ 6 การประเมิน  
ผลการปฏิบัติงาน  
ด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก

# หัวข้อ

1

ความเป็นมาของดัชนีวัดผลงานหลัก

2

ความหมายของดัชนีวัดผลงานหลัก

3

คุณลักษณะของดัชนีวัดผลงานหลัก

4

ระดับดัชนีวัดผลงานหลัก

## หัวข้อ

5

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก

6

ประโยชน์ของดัชนีวัดผลงานหลัก

7

ปัญหาของดัชนีวัดผลงานหลัก

8

ข้อควรคำนึงของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก

## ความเป็นมาของดัชนีวัดผลงานหลัก

โรเบิร์ต เอส แคปแลน (Kaplan) และเดวิด พี นอร์ตัน (Norton) เสนอแนวคิดการบริหารแบบสมดุล (balanced scorecard) ในการประเมินองค์การไม่ควรให้ความสำคัญแค่ด้านการเงินเท่านั้น แต่ควรประเมินจากทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่



การเงิน (financial perspective)



ลูกค้า (customer perspective)



กระบวนการภายใน (internal process perspective)



การเรียนรู้และการเติบโต (learning and growth perspective)

## ความเป็นมาของดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)



- องค์กรต้องกำหนดดัชนีวัดผลงานหลัก (key performance indicator: KPI) เพื่อวัดความสำเร็จของงาน
- KPI มุ่งพัฒนางานที่สำคัญ แก้ไขปัญหา และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน
- KPI มีความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และค่าเป้าหมาย

# ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์และดัชนีผลงานหลัก

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์และดัชนีวัดผลงานหลัก

วัตถุประสงค์	ดัชนีวัดผลงานหลัก	
	เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย
1. เพื่อสร้างกำไรเพิ่มขึ้น	อัตรากำไรเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 1 จากปีที่ผ่านมา
2. เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับคะแนน 3.5 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน
3. เพื่อให้จัดการส่งสินค้าได้ตรงเวลา	อัตราการจัดส่งสินค้าได้ตรงเวลา	ร้อยละ 90 ของสินค้าทั้งหมด
4. เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนา	จำนวนวันที่เข้ารับการฝึกอบรม	ตั้งแต่ 10 วันต่อปี

ที่มา: ปรับปรุงจาก ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2558, หน้า 214



## ความหมายของดัชนีวัดผลงานหลัก

ดัชนีที่ใช้วัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงรูปธรรม  
เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ



# คุณลักษณะของดัชนีวัดผลงานหลัก

1

ข้อมูลถูกต้อง  
และเพียงพอ

เป็นข้อมูลที่เป็นจริง  
มิใช่สร้างตัวเลขขึ้นมา  
และมีตัวเลขเพียงพอ  
ต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

2

สะท้อนถึงผลงาน  
ตามหน้าที่  
ภาระงานที่ต้องทำ  
นำมากำหนด  
เป็น KPI

3

สอดคล้องกับ  
กลยุทธ์ขององค์การ  
กำหนด KPI  
เชื่อมโยงกับกลยุทธ์  
ขององค์การ และ  
หน่วยงาน

4

เฉพาะเจาะจง  
พิจารณาจาก  
ขอบเขตหน้าที่  
จำนวน KPI ควร  
อยู่ระหว่าง 3-5 ข้อ

# คุณลักษณะของดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)

เอกสารบรรยายลักษณะงาน ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์		
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (key responsibilities and activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (key objectives)	ดัชนีวัดผลงานหลัก (key performance indicators)
<b>งานฝึกอบรม</b> - วางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาและฝึกอบรม - วางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว - ติดตามผลการดำเนินการฝึกอบรม - ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรม	- ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม - ประสิทธิภาพ (ความสามารถของบุคลากร) - ผลกระทบต่อองค์กร (ผลงาน)	- ร้อยละ บุคลากร ที่มีทักษะเพิ่มขึ้นจากจำนวนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมทั้งหมด - ร้อยละ บุคลากร ที่มีผลงานดีกว่ามาตรฐานจากจำนวนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมทั้งหมด
<b>งานบริหารผลตอบแทน</b> - กำหนดนโยบายด้านผลตอบแทน - พัฒนาทบทวนระบบการจ่ายผลตอบแทน - ให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารเกี่ยวกับการหาผลตอบแทน - ออกแบบและกำหนดรูปแบบการจ่ายผลตอบแทน	- แข่งขันได้ - ดึงดูดบุคลากรภายนอกได้ - เป็นธรรมกับบุคลากร - ความพึงพอใจของบุคลากร - ต้นทุนบุคลากรที่เหมาะสม - ความถูกต้อง	- จำนวนครั้งที่เกิดผลกระทบต่อค่าจ้างของบุคลากรภายใน - ร้อยละ ต้นทุนบุคลากรจากต้นทุนทั้งหมด - จำนวนครั้งที่เกิดข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทน

ตารางที่ 2 ตัวอย่างเอกสาร  
บรรยายลักษณะงานที่กำหนด  
ดัชนีวัดผลงานหลัก

## คุณลักษณะของดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)

5

วัดและประเมินได้  
คำนวณค่าที่ได้  
ออกมาเป็นตัวเลข  
เปรียบเทียบกับ  
ค่าเป้าหมายได้

6

ทำให้บรรลุได้  
กำหนดค่า  
เป้าหมาย ไม่ยาก  
หรือง่ายจนเกินไป

7

สอดคล้อง  
กับความเป็นจริง  
ใช้ข้อมูลมากำหนด  
KPI และค่าเป้าหมาย

8

กำหนด  
ระยะเวลา  
กำหนดระยะเวลา  
ในการประเมิน  
ให้ชัดเจน

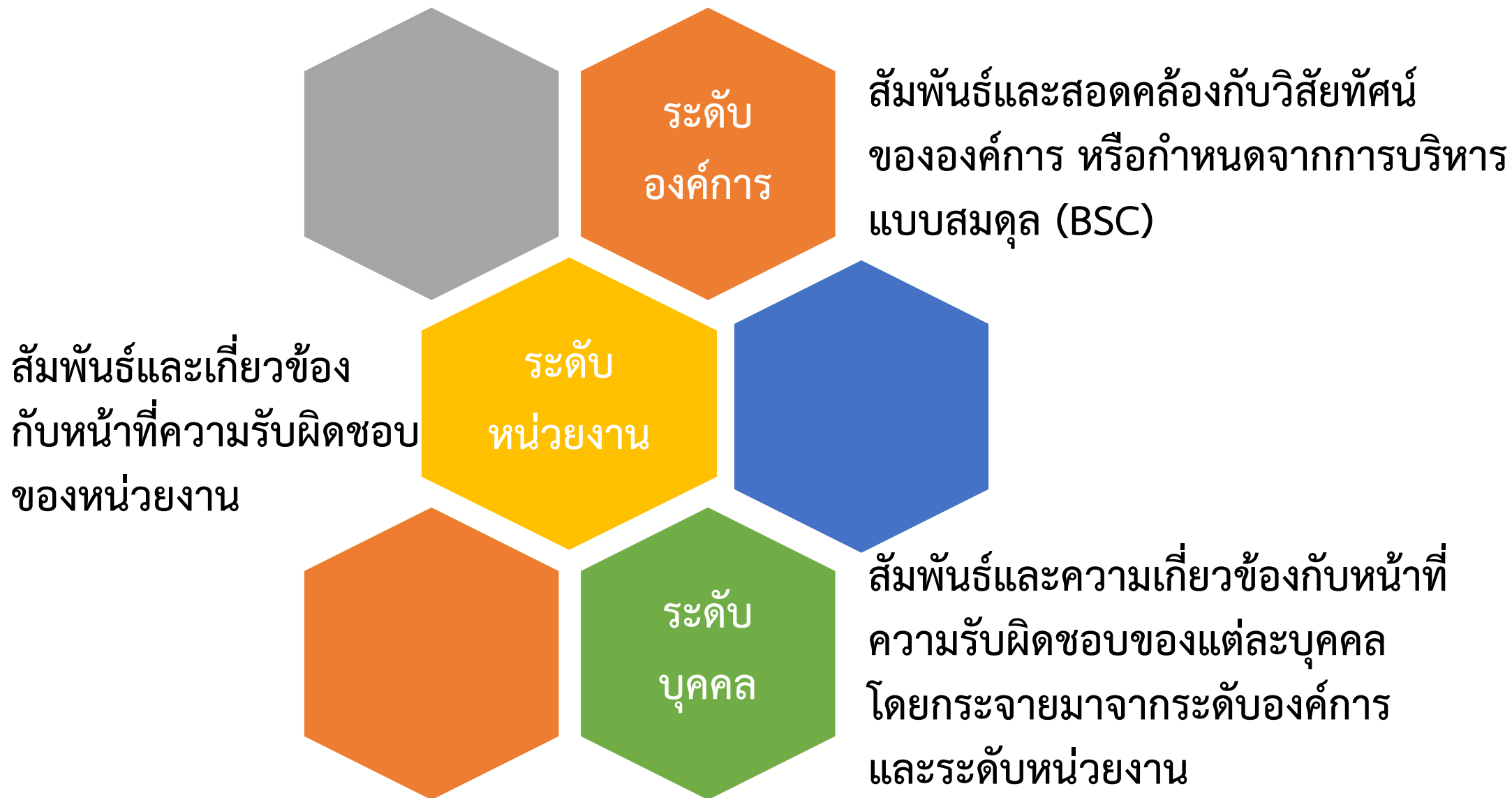
# คุณลักษณะของดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)

## ตารางที่ 3 ตัวอย่างการกำหนดดัชนีวัดผลงานหลัก

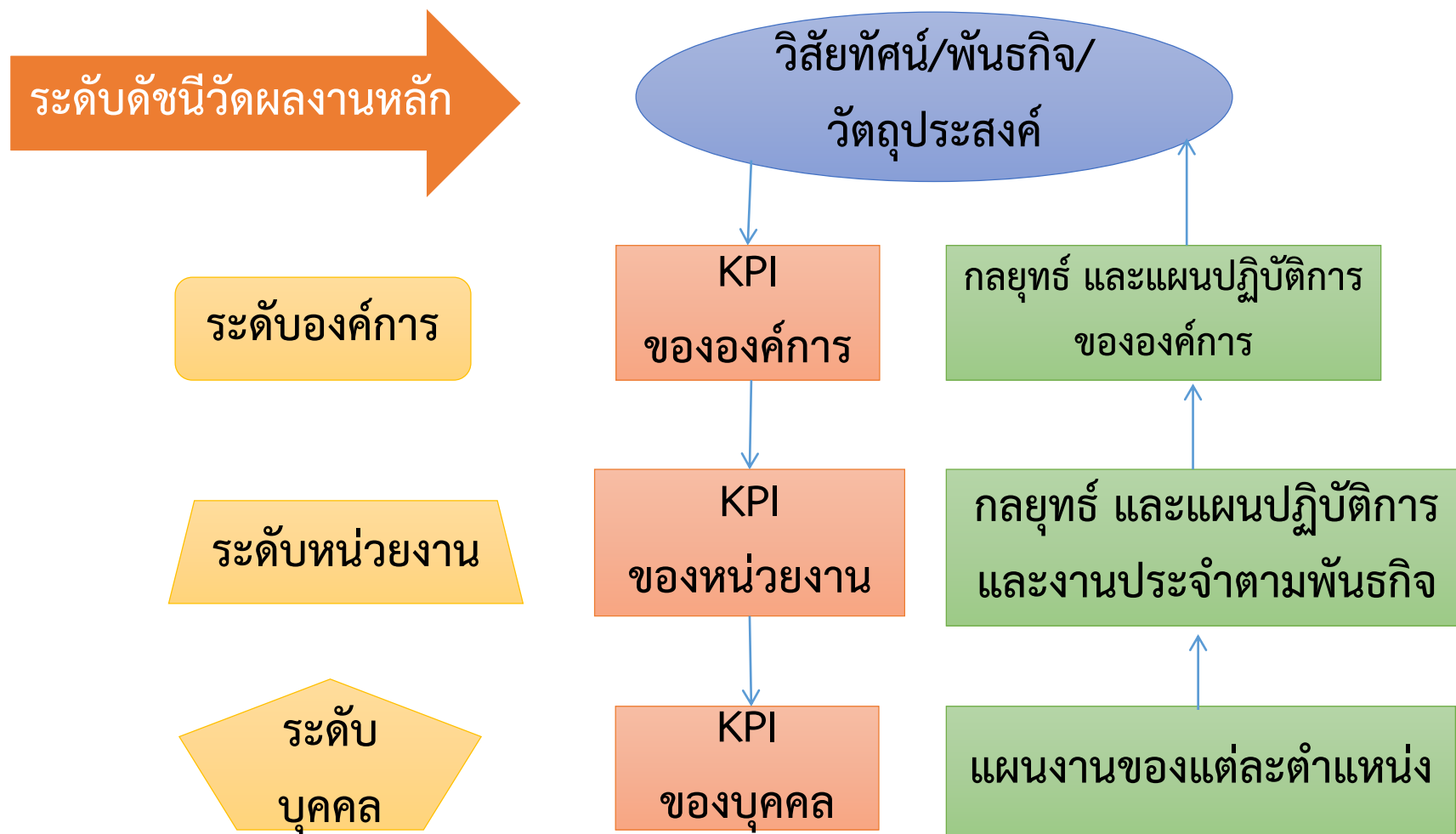
ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย								
ดัชนีวัด ผลงานหลัก	หน่วย วัด	ระยะเวลา เก็บ ข้อมูล	ค่า เป้าหมาย	เกณฑ์การให้คะแนน				
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
1. กำไร	ล้านบาท	ปี	101- 200 ล้านบาท	น้อยกว่า 90 ล้านบาท	91-100 ล้านบาท	101- 200 ล้านบาท	201- 300 ล้านบาท	มากกว่า 301 ล้านบาท
2. จำนวน ลูกค้าใหม่ ที่เพิ่มขึ้น	จำนวน	ไตรมาส	25 ราย ต่อปี	น้อยกว่า 10 รายต่อปี	11-20 รายต่อปี	21-30 รายต่อปี	31-40 รายต่อปี	มากกว่า 41 รายต่อปี
3. ระดับ ความพึง พอใจของ ลูกค้า	คะแนน	ไตรมาส	3.51 คะแนน	น้อยกว่า 3.00 คะแนน	3.01- 3.50 คะแนน	3.51- 4.00 คะแนน	4.01- 4.50 คะแนน	มากกว่า 4.51 คะแนน

ที่มา: อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์, 2553, หน้า 341

# ระดับดัชนีวัดผลงานหลัก



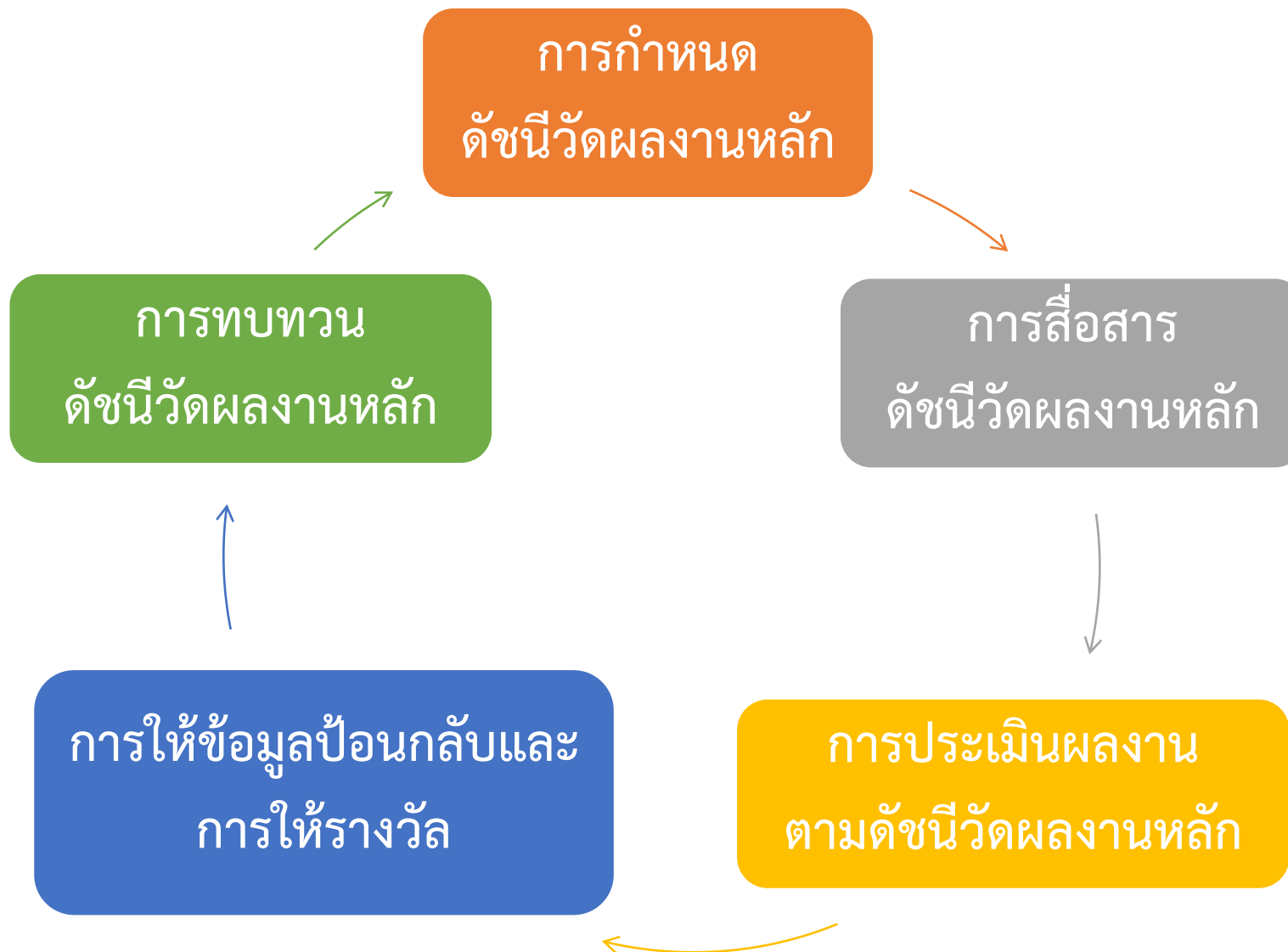
# ระดับดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)



ภาพที่ 1 ระดับดัชนีวัดผลงานหลัก

ที่มา: วลีษฐ์ พรหมบุตร และเจริญสิน เลิศมหกิจ, 2553, หน้า 14

# ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก



# ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)

## 1. การกำหนดดัชนีวัดผลงานหลัก

กำหนดดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลที่เชื่อมโยงกัน โดยจัดทำรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีวัดผลงานหลัก เช่น หน่วยวัดค่าเป้าหมาย สูตรคำนวณ การแปลความหมาย ผู้รับผิดชอบ

## 2. การสื่อสารดัชนีวัดผลงานหลัก

สื่อสารแบบสองทางและใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้ทุกคนรับรู้ถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจตรงกัน และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น การประชุม





## ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)

### 3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจริงตามดัชนีวัดผลงานหลักที่กำหนดไว้

มีการปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ ทำให้พนักงานร่วมกันสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม และนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

### 4. การให้ข้อมูลป้อนกลับและการให้รางวัล

องค์การควรให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ผลงานที่ผ่านมาและปรับปรุงผลงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย ขณะที่พนักงานที่มีผลงานตามเป้าหมายหรือสูงกว่า ควรให้รางวัล เช่น คำชมเชย ยกย่อง โบนัส เงินพิเศษ



# ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)

## 5. การทบทวนดัชนีวัดผลงานหลัก

เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารและฝ่าย HR ควรประชุมเพื่อทบทวนดัชนีวัดผลงานหลักว่าควรจะปรับปรุงหรือเพิ่มเติมดัชนีวัดผลงานหลักใดบ้าง



# ประโยชน์ของดัชนีวัดผลงานหลัก

## 1. การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

พิจารณาผลงานของแต่ละบุคคล  
ว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่  
และเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเฝ้าระวัง  
เพื่อลดข้อผิดพลาด และป้องกัน  
การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

## 2. การติดตามความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงาน

ติดตามความก้าวหน้า  
ในการปฏิบัติงานของแต่ละคน  
ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร  
มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง  
โดยกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย



## ประโยชน์ของดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)

### 3. การสร้างการยอมรับ และความยุติธรรม

สร้างการยอมรับและความยุติธรรม  
แก่ทุกคนในองค์การ ทำให้ประเมิน  
ได้อย่างถูกต้อง ลดการใช้ความรู้สึก  
และสามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน

### 4. การสร้างความร่วมมือ กันภายในองค์การ

ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องประชุม  
เพื่อตกลงกันถึงการเชื่อมโยง  
ดัชนีวัดผลงานหลัก ทำให้ทุกคนรู้เป้าหมาย  
และเกิดความร่วมมือ

# ประโยชน์ของดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)

## 5. เครื่องมือที่ช่วย ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ เช่น  
พิจารณาความดีความชอบ  
การปรับเงินเดือน การให้โบนัส  
การเลื่อนตำแหน่ง

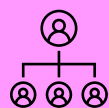
# ปัญหาของดัชนีวัดผลงานหลัก



ดัชนีวัดผลงานหลักที่กำหนดขึ้นไม่ใช่ผลงานหลัก พนักงานกำหนดตัวอื่นที่มีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า

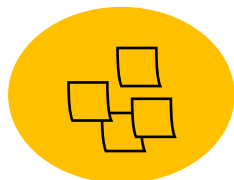


การกำหนดค่าเป้าหมายง่ายเกินไป เพื่อให้ตนเองทำงานสำเร็จตามที่กำหนดไว้

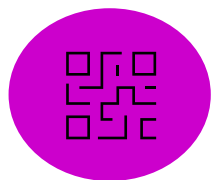


การกระจายดัชนีวัดผลงานหลักของหัวหน้างานให้ลูกน้อง มอบหมายให้พนักงานมีส่วนร่วม ทั้งที่พนักงานไม่มีหน้าที่รับผิดชอบดัชนีวัดผลงานข้อนั้น

## ปัญหาของดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)



จำนวนดัชนีวัดผลงานหลักมีมากเกินไป เพราะเข้าใจผิดว่าหากมีจำนวนมาก ทำให้ตนเองมีผลงานดีมากขึ้น หรือมีหลายงานที่ต้องรับผิดชอบจึงกำหนดตามภาระงาน



ไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ เป็นนามธรรม ทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้  
หรือมีวิธีการเก็บข้อมูลค่อนข้างยาก



ดัชนีวัดผลงานหลักไม่เชื่อมโยงกัน กำหนดดัชนีวัดผลงานหลักระดับบุคคล  
ไม่รองรับต่อเป้าหมายขององค์การและหน่วยงาน

# ข้อควรคำนึงของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก

1

การสนับสนุนจากผู้บริหาร

- ✓ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- ✓ สร้างบรรยากาศให้พนักงานเห็นความสำคัญ ยอมรับและให้การสนับสนุน

2

การมีส่วนร่วมจากพนักงาน

- ✓ พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับรู้และนำดัชนีวัดผลงานหลักไปใช้
- ✓ องค์กรสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับพนักงาน



## ข้อควรคำนึงของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก (ต่อ)

3

การจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก  
และการนำไปใช้

- ✓ เป็นดัชนีวัดผลงานหลักที่ดี  
และมีเป้าหมายที่ท้าทาย
- ✓ ไม่ควรเร่งรีบนำดัชนีวัดผลงานหลักไปใช้  
กับระบบการจ่ายค่าตอบแทน

4

การมีระบบข้อมูลสารสนเทศ

- ✓ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสม
- ✓ ใช้งานง่าย สะดวก และปลอดภัย

# เอกสารอ้างอิง

กล้าหาญ ภู น่าน. (2559). **การจัดการผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). **การบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดียแอนด์พับลิชชิง.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2552). **ตัวอย่างใบกำหนดหน้าที่งาน (job description)**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ทิพวัลย์ ติรณะประกิจ. (2556). “**อย่างนี้ต้อง KPI ประจำตำแหน่ง.**” *HR Magazine Thailand*, 11 (126), 43-47.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). **การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2551). **การบริหารผลงาน ทำจริงทำอย่างไร?**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

วสีษฐ์ พรหมบุตร และเจริญสิน เลิศมหกิจ. (2553). **วิธีสร้างดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่ได้ผลจริง**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2552). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2553). **ระบบการบริหารผลงาน**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

# แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก

จงตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนอธิบายรายละเอียด

1. จงอธิบายความเป็นมาของดัชนีวัดผลงานหลัก
2. จงอธิบายความหมายของดัชนีวัดผลงานหลัก
3. จงคุณลักษณะของดัชนีวัดผลงานหลัก
4. จงอธิบายดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์กร (corporate KPI)
5. จงอธิบายดัชนีวัดผลงานหลักระดับหน่วยงาน (department KPI)



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม