

การกำหนด KPIs ในงาน HR



ชมรมบริหารงานบุคคลไทยออนไลน์

www.thaiHRonlineclub.com

24 เมษายน 2567

วิทยากร - อ.รุ่งนิกร สุขมงคล

- กรรมการผู้จัดการ - บริษัท บีพีไอที โฮลดิ้งส์ จำกัด www.bpit.co.th
- (อดีต) ผู้จัดการทั่วไป – บริษัท อาจไทย จำกัด
ผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำอัดลมตรา “อาเจบิกโคล่า”
- (อดีต) ผู้จัดการทั่วไป – บริษัท รอยัลฟู้ดส์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด
ผู้ผลิตตั้งกินโดนท์/ เบอเกอร์ “โอปองแปง”/ เบอเกอร์แซ่แข็ง
- (อดีต) กรรมการบริหารและผู้อำนวยการสำนักทรัพยากรบุคคลกลาง
กลุ่มบริษัทสุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

วิวัฒนาการของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โบราณ

ยึดตัวบุคคล
เป็นหลัก



- ความคิดริเริ่ม
- การสื่อสาร
- การวิเคราะห์
- ฯลฯ

เก่า

ยึดงานเป็นหลัก



- ปริมาณงาน
- คุณภาพงาน
- ความผิดพลาดในงาน
- ฯลฯ

ปัจจุบัน+อนาคต

ยึดผลงานเป็นหลัก
(ผลงานตามเป้าหมาย)



ทำงานบรรลุตาม
เป้าหมายที่ตั้งไว้
มากน้อยเพียงใด

ประเภทของระบบการประเมินผลงาน

1. การประเมินผลโดยใช้แบบฟอร์มมาตรฐาน
(Standardized Rating Scale)
2. การประเมินผลโดยระบบบันทึกพฤติกรรม
(Behaviorally based system)
3. การประเมินผลตามเป้าหมายในการทำงาน
(Management by Objectives - MBO) เช่น MBO/
OKR/ KPIs/ Balanced Scorecard



1. การประเมินด้วยแบบฟอร์มมาตรฐาน



แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน - พนักงานวิชาชีพ/ วิศวกร/ ช่างเทคนิค
(Performance Appraisal - For Professional Staff/ Engineer/ Technician)

ประเมินวันที่ (Date) เดือน (mm)..... พ.ศ. (yy).....

ชื่อพนักงาน รหัสประจำตัว รหัสตำแหน่งงาน

ตำแหน่ง หน่วย ส่วน

ฝ่ายด้าน/ สายงาน/ โรงงาน.....

ประเมิน () ผลงานประจำปีครั้งที่ 1 - 1st of the year () ผลงานประจำปีครั้งที่ 2 - 2nd of the year

วิธีการประเมิน ให้ผู้บังคับบัญชาให้ระดับคะแนนการประเมินในแต่ละหัวข้อ ด้วยการทำ ○ รอบคะแนนที่ให้ ทั้งนี้ การพิจารณาให้คะแนนตามระดับผลงานในแต่ละหัวข้อ สามารถดูคำอธิบายในคู่มืออธิบายความหมายของระดับคะแนนการประเมินที่แนกให้

หมวด (Category)	ลำดับ (No)	หัวข้อประเมิน (Items)	ดีมาก (Very good)		ดี (Good)		พอใช้ (Average)		ปรับปรุง (Under Std)		ต่ำ (Poor)	
ผลงาน (Results)	1	ปริมาณงานที่ทำได้ (Quantity of works)	20	18	16	14	12	10	8	6	4	2
	2	คุณภาพ-ความถูกต้องของงาน (Quality-accuracy of works)	15	13.5	12	10.5	9	7.5	6	4.5	3	1.5
	3	ความรวดเร็วในการทำงาน (Speed of works)	15	13.5	12	10.5	9	7.5	6	4.5	3	1.5
ความรู้ & ทักษะ (Knowledge & Skills)	4	ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ (Job knowledge)	5	4.5	4	3.5	3	2.5	2	1.5	1	0.5
	5	ความรู้ในระบบคุณภาพต่างๆ - 5ส/QCC/ISO ฯลฯ (Knowledge of quality systems - 5S/ QCC/ISO etc.)	2.5	2.25	2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.5	0.25
	6	ทักษะ-เทคนิคในการทำงานที่รับผิดชอบ (Job Technical Skills)	5	4.5	4	3.5	3	2.5	2	1.5	1	0.5
	7	ทักษะในการเรียนรู้งาน/สิ่งใหม่ๆ ได้รวดเร็ว (Learning skills)	2.5	2.25	2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.5	0.25
	8	ทักษะในการตัดสินใจที่ดี (Decision making skill)	2.5	2.25	2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.5	0.25
	9	ทักษะในการวิเคราะห์เรื่องต่างๆ (Analytical skill)	2.5	2.25	2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.5	0.25
	10	ทักษะในการพูดหรือนำเสนองาน (Presentation skill)	2.5	2.25	2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.5	0.25
พฤติกรรม (Behavior)	11	การตรงต่อเวลา (Punctuality)	5	4.5	4	3.5	3	2.5	2	1.5	1	0.5
	12	ความรับผิดชอบ/ วางใจได้เมื่อมอบหมายงานให้ (Responsibilities)	5	4.5	4	3.5	3	2.5	2	1.5	1	0.5
	13	ความมุ่งมั่น-ขยัน-ตั้งใจในการทำงาน (Diligence & enthusiasm)	5	4.5	4	3.5	3	2.5	2	1.5	1	0.5
	14	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน (Creative & Initiative)	2.5	2.25	2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.5	0.25
	15	ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)	2.5	2.25	2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.5	0.25
ทัศนคติ (Attitude)	16	ความรักในองค์กร (Sense of belongings)	2.5	2.25	2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.5	0.25
	17	ทำงานเป็นทีม/ ความร่วมมือในงาน (Team work&co-operation)	2.5	2.25	2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.5	0.25
	18	ความเสียสละเพื่อส่วนรวม/ เพื่อองค์กร (Scarify for work/ social)	2.5	2.25	2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.5	0.25
รวม (Total)		_____ / 100 คะแนน										

เทคนิคในการใช้การประเมินด้วยแบบฟอร์มมาตรฐาน



- ✓ ทำโครงสร้างแบบฟอร์มด้วยการแบ่งหัวข้อประเมินเป็นกลุ่มๆ และให้คะแนนกลุ่มที่เป็นผลงานมีสัดส่วนอย่างน้อย 50%
- ✓ แบ่งผลงานในแต่ละหัวข้อออกเป็น 5 ระดับ (ดีมาก/ ดี/ พอใช้/ ควรปรับปรุง/ ต่ำ)
- ✓ จัดทำคำอธิบายความหมายของแต่ละระดับผลงานของทุกหัวข้อประเมิน

2. ประเมินผลโดยการบันทึกพฤติกรรมหรือผลงาน

วิธีการ

Why Performance Appraisal is Important?



- จัดทำสมุดหรือแบบฟอร์มประจำตัวของพนักงานแต่ละคน
- ให้บันทึกทุกครั้งที่เห็นว่าพนักงานมีผลงานดี หรือมีพฤติกรรมที่ดี และบันทึกทุกครั้งที่พนักงานทำงานผิดพลาดหรือมีพฤติกรรมที่ไม่ดี

ข้อดี ประเมินง่าย/ ยุติธรรม/ ง่ายในการหาจุดอ่อนของพนักงานเพื่อการพัฒนา

ข้อเสีย เพิ่มภาระให้หัวหน้างานมาก/ หากมีลูกน้องมากการสังเกตพฤติกรรมอาจไม่ทั่วถึง

3. การประเมินผลตามเป้าหมายในการทำงาน (Management by Objectives - MBO)



การประเมินผลตามเป้าหมายในการทำงาน

วิธีการ

1. ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน เช่น

- ทำงานได้เฉลี่ยทั้งปี 10.5 กก.ต่อชั่วโมง
- ทำงานแล้วมีของเสียเฉลี่ยไม่เกิน 10 กก.ต่อวัน

2. เมื่อถึงกำหนดประเมินผล (สิ้นปี) ก็ดูข้อมูลว่าทำได้ตามเป้าหมายหรือไม่ วิธีการให้คะแนน เช่น

- ทำได้ทุกข้อให้คะแนนเต็ม
- ทำได้ไม่ทุกข้อให้คะแนนลดหลั่นกันลงมา

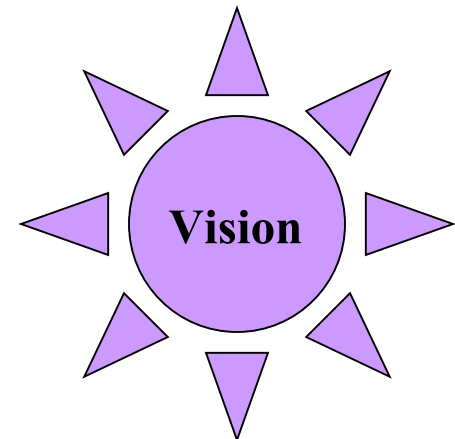
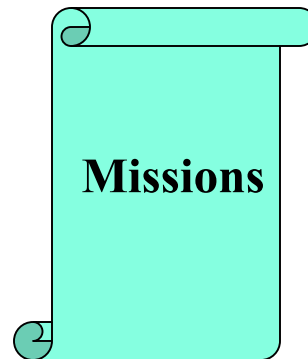
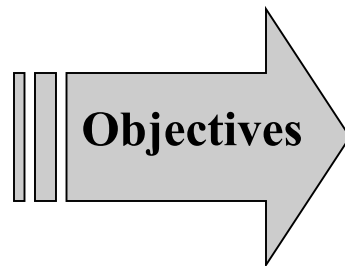
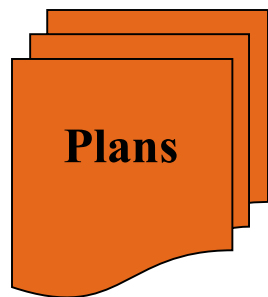


ข้อดี - ประเมินง่าย/ ยุติธรรม ข้อเสีย - เก็บข้อมูลยาก/ เป้าหมายในแต่ละงานต่างกัน

Management by Objectives (การบริหารงานตามเป้าหมาย) คือ?

รูปแบบในการบริหารงานที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน
รับทราบว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังผลงานอะไรจากเขา
บ้าง และผลงานเหล่านั้นเขาควรทำได้ดีระดับใด (Peter
F. Drucker นักวิชาการอเมริกัน ได้เสนอแนวความคิด
เรื่องนี้เป็นคนแรกปี ค.ศ.1954 ในหนังสือของเขาชื่อ The
Practice of Management)

ภาพรวมของแนวคิดในการวางแผนงาน ในระบบบริหารงานตามเป้าหมาย



Vision & Mission

- ✓ **Vision** คือ ภาพขององค์กรในอนาคตที่เราอยากให้เป็น
- ✓ **Mission** คือ กรอบแนวทางในการดำเนินงานที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ **Vision** ประสบผลสำเร็จ



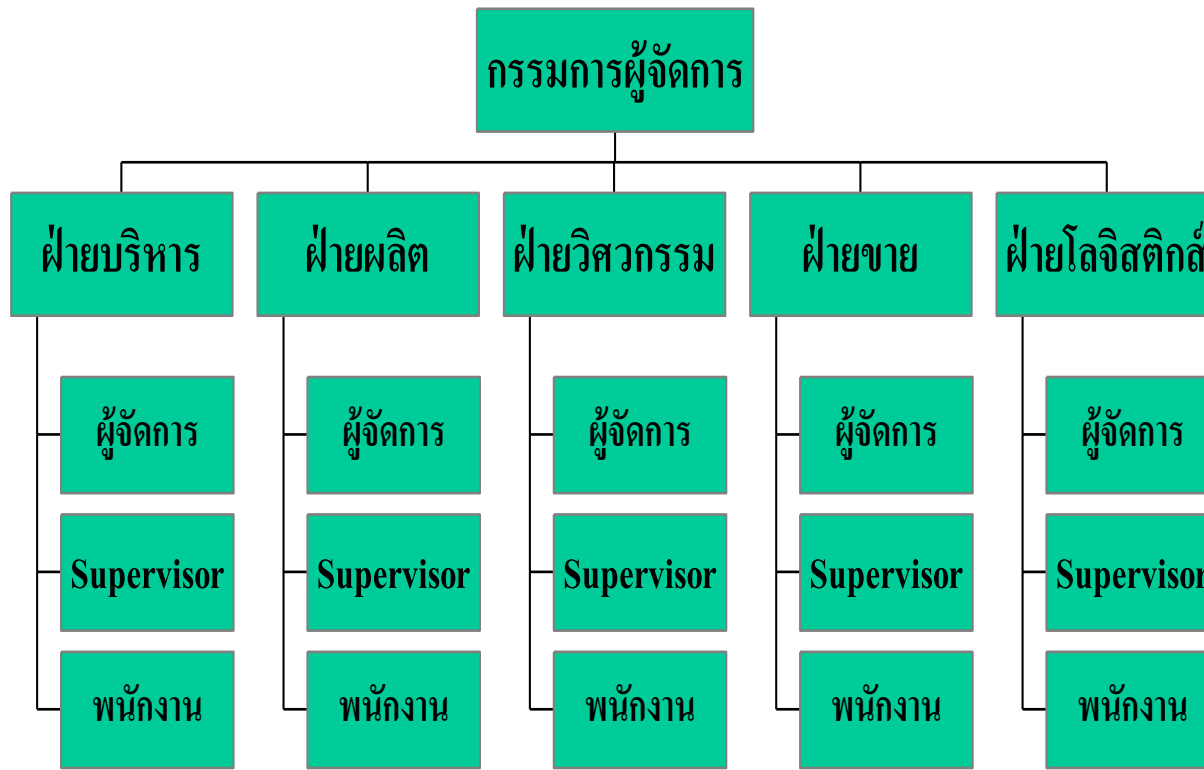
**Vision : เป็นผู้ส่งออกอาหารแช่เยือกแข็งรายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย
ภายใน 5 ปี (ภายในปี พ.ศ. 2570)**

			Missions
			- ต้นทุนการผลิตต่ำ - ยอดขายเพิ่มปีละไม่น้อยกว่า 10% - ผลิตสินค้ำใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง



เป้าหมาย 3 ระดับในระบบบริหารงานตามเป้าหมาย

บริษัท จำลอง จำกัด



เป้าหมายองค์กร

เป้าหมาย
หน่วยงาน

เป้าหมายส่วนบุคคล

**Vision : เป็นผู้ส่งออกอาหารแช่เยือกแข็งรายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย
ภายใน 5 ปี (ภายในปี พ.ศ. 2570)**

Action Plan	Dept. Objectives	Business Objectives	Missions
	ปี 2566 ฝ่ายผลิต (ตัวอย่าง) ← Yield >97.64% ← สิ้นค้าเกรด 2 <2.4% ← ขึ้นรูปสินค้า A ได้ >100,000 ชิ้น/ ชม ฝ่ายบัญชี (ตัวอย่าง) ← หนี้เกิน due <4.5%	ปี 2566 - ยอดขาย >3,160 ล้านบาท (เพิ่ม 17% จากปี 65) - กำไร >11.0% - ลดต้นทุนการผลิต >60 ล้านบาท (จากปี 2565) - มียอดขายสินค้าใหม่ >320 ล้านบาท	- ต้นทุนการผลิตต่ำ - ยอดขายเพิ่มปีละไม่น้อยกว่า 10% - ผลิตสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง



หลักการพื้นฐานในการกำหนด KPIs

การตั้งเป้าหมายในการทำงานถือเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในการวางแผนเพื่อติดตามงานทั้งหลายที่สำคัญทั้งต่อองค์กรหรือต่อตัวผู้ปฏิบัติงานเองโดยผู้ปฏิบัติงาน
และหัวหน้างานควรตั้งร่วมกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับทราบอย่างละเอียดถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และระดับของผลงานที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง ซึ่งมีข้อที่ต้องพิจารณาในการตั้งเป้าหมายการทำงานดังนี้ คือ



หลักในการกำหนด KPIs 4 ข้อ

1. KPIs ต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ โครงการพิเศษต่างๆ หรือเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
2. KPIs ต้องเป็นเรื่องที่ผู้รับผิดชอบสามารถควบคุมได้เองทั้งหมด และหากเป็นเรื่องที่ไม่ได้ควบคุมเองทั้งหมด ให้แยกงานนั้นให้ย่อยลง แล้วกำหนด KPIs เฉพาะในส่วนที่ตนเองควบคุมได้
3. KPIs ต้องท้าทายความสามารถ โดยต้องให้ได้ใช้ความพยายามมากกว่าปกติในการทำให้สำเร็จ อย่างไรก็ตามต้องเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ ไม่ใช่เรื่องที่ต้องใช้ Superman ทำ
4. KPIs ต้องวัดผลได้เป็นรูปธรรม เช่น กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ/ กำหนดปริมาณที่ทำได้/ กำหนด % ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง เป็นต้น

ข้อพิจารณาเพิ่มเติมในการกำหนด KPIs

หากในระหว่างปีทำงานผู้รับผิดชอบเห็นว่า KPIs ควรต้องปรับเปลี่ยน ไม่ว่าจะด้วยการถูกเปลี่ยนหน้าทำงานใหม่ ได้รับโครงการพิเศษใหม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่มีผลกระทบกับ KPIs ของตนแล้ว ให้ถือเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องไปปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน เพื่อปรับเปลี่ยน KPIs เสียใหม่ เพราะถือว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุด ว่ามีสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจน KPIs ของตนได้รับผลกระทบ



หน้าที่ความรับผิดชอบของ HR

1. งานสรรหาว่าจ้าง
2. งานบริหารค่าจ้างเงินเดือน
3. งานบริหารสวัสดิการ
4. งานพัฒนาบุคลากร
5. งานแรงงานสัมพันธ์



Workshop – ให้แบ่งเป็นกลุ่มๆ ละ 5-7 คน
****ให้กำหนด KPIs ให้ฝ่าย HR จำนวน 6 ข้อ**
โดยให้ครอบคลุมหน้าที่งานทั้ง 5 อย่างของ HR**
ทั้งนี้ ให้ท่านเป็นฝ่าย HR ขององค์กรตามสไลด์ที่ 15



การกำหนด KPIs ด้วยหลัก SMART

- S = Specific (KPIs ต้องเฉพาะเจาะจง)
- M = Measurable (KPIs ต้องสามารถวัดผลได้)
- A = Achievable (KPIs ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จ)
- R = Realistic (KPIs ต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง)
- T = Timely (KPIs ต้องมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จที่ชัดเจน)



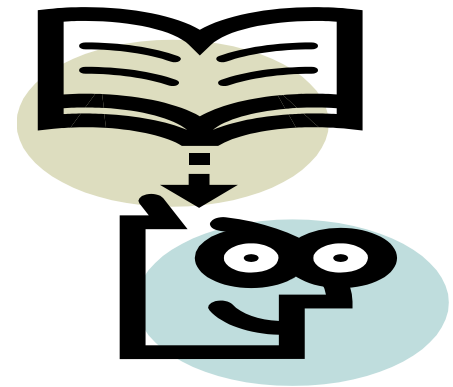
มีเทคนิคในการกำหนด KPI(s) ที่สำคัญ 2 วิธี

1. กำหนด KPI(s) จากกรอบ KSA (Key Success Area)
2. กำหนด KPI(s) จากขั้นตอนการทำงาน

กำหนด KPI(s) อาจพิจารณาจากปัญหาในงานด้วยก็ได้ คือ เรื่องใดมีปัญหา มาก ก็กำหนดเรื่องนั้นๆ เป็น KPI เพื่อให้ผู้รับผิดชอบมุ่งปรับปรุงให้ดีขึ้น

การกำหนด KPI(s) จากกรอบ KSA

KSA (Key Success Area) คือ กิจกรรมส่วนใดส่วนหนึ่งในงานที่มีความสำคัญ ที่หากดำเนินการได้ดีแล้วจะมีผลโดยตรงที่ทำให้ผลงานโดยรวมขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของตำแหน่งงานนั้นๆ ออกมาดี



(ตัวอย่าง) การหา KSA ในงานจัดซื้อ

ความรับผิดชอบ — จัดซื้อวัตถุดิบ สวัสดิ์สิ้นเปลือง และเครื่องใช้สำนักงาน (ซื้อทุกอย่างยกเว้นเครื่องจักร-อุปกรณ์) โดยต้องซื้อของให้ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดและทันเวลา

Perspective	KSA	KPI	Target	Remark
Financial	ซื้อของได้ถูก			
	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อต่ำ			
	ได้เครดิตยาว			
Customer	ได้ของที่มีคุณภาพ			
	ได้ของทันตามกำหนด			
Internal Process	มี Supplier จำนวนมาก			
	เลือกซื้อจาก Supplier ที่มีคุณภาพ			
Learning & Growth	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในงาน			

Model ต่างๆ ของระบบ MBO

- Model ในชื่อ “MBO” โดยตรง; หลักการ ตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมตามหน้าที่งาน (องค์กร/ ฝ่ายงาน/ รายบุคคล) มีหลากหลาย Model ในโลก (บริษัทใหญ่ๆ หลายบริษัทพัฒนาตัวเอง) เช่น ของกลุ่มบริษัท TDK (ญี่ปุ่น)/ ของกลุ่มบริษัทคาร์กิล (อเมริกัน)/ ของ อ.รุ่งนิกร (ตั้งแต่ปี 2542)
- Model ในชื่อ OKRs
- Model ในชื่อ KPIs; คือการกำหนดเป้าหมายในงานรูปแบบหนึ่งด้วยวิธีการเฉพาะ
- Model ในชื่อ “BSC (Balanced Scorecard)”
หลักการ ในการกำหนด KPIs ในองค์กรต้องคำนึงถึง 4 มุมมอง (การวัดผลควรครอบคลุม 4 เรื่อง) คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective)/ ด้านลูกค้า (Customers Perspective)/ ด้านกระบวนการภายใน (Internal Processes Perspective)/ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)

(ตัวอย่าง) การตั้งเป้าหมายใน Model – BSC (ของบริษัทปี 62)

Perspective	KSA	KPI	Target	Remark
Financial	เพิ่มรายได้	ยอดขาย	$\geq 8,000$ MB	เพิ่ม 23% จาก 61
	เพิ่มกำไร	กำไรจากการดำเนินงาน	≥ 800 MB	เพิ่ม 33% จาก 61
Customer	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ (ซื้อ > 50 MB)	≥ 15 ราย	ปี 61 = 9 ราย
	ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจ	$\geq 80\%$	ปี 61 = 71%
	ส่งมอบสินค้าทันตามกำหนด	% การส่งมอบสินค้าได้ทันกำหนด	$\geq 96\%$	ปี 61 = 92%
Internal Process	เพิ่มประสิทธิภาพในงาน	เพิ่ม Eff ที่คำนวณเป็นมูลค่าได้	≥ 180 MB	ปี 61 = 84 MB
	ปรับปรุงจัดทำระบบปฏิบัติงาน	จัดทำระบบ ISO9000/ ISO14000	ภายใน พ.ย.62	
Learning & Growth	พัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน	จัดทำระบบ HR Competency	ภายใน ธ.ค.62	
	พัฒนาสินค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง	จำนวนสินค้าใหม่ที่ขายได้ ≥ 5 M	≥ 6 ชนิด	ปี 61 = 4 ชนิด

การประเมินผลปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ



- ✓ จูงใจพนักงานให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
- ✓ พนักงานยอมรับผลการประเมิน
- ✓ พนักงานทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง และพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเอง

➤ คำถาม

➤ ข้อเสนอ



rungnikorn_s@bpit.co.th

บริษัท บีพีไอที โฮลดิ้งส์ จำกัด - www.bpit.co.th

Staff & Labor Outsourcing/ Recruitment/ Training/

Payroll Outsourcing/ HR & Business Consulting