

### บทที่ 3

#### การทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินการ (Key Performance Indicators: KPIs) ในกรณีศึกษา โรงแรม เอเชีย กรุงเทพ กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาทางธุรกิจ ได้ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี งานวิจัยและบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 4 ส่วน คือ

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลองค์กร

กระบวนการในการควบคุมและประเมินผลองค์กร

#### 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

2.1 ความหมายของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

2.2 ลักษณะที่สำคัญของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

2.3 คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

2.4 บทบาทของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

2.5 ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

#### 3. การทบทวนวรรณกรรมในส่วนของการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ให้กับโรงแรมเอเชีย กรุงเทพ

3.1 หลักในการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ในภาคบริการ

3.2 ตัวอย่างโรงแรมที่ใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน : โรงแรม Ritz-Carlton

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.3 วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์การ

องค์การที่ประสบความสำเร็จ มักเป็นองค์การที่ได้มีการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) อยู่เป็นประจำ เพราะการประเมินผลทำให้องค์การสามารถทราบสถานะของตนเองว่ามีสถานะอย่างไร ต้องมีการปรับปรุงส่วนใด เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาและแก้ไขในส่วนที่เป็นงานเร่งด่วนหรือแก้ไขในลักษณะการพัฒนาแบบยั่งยืน

#### กระบวนการประเมินผลองค์การ

สุพัฒน์นิภา ทรงประสิทธิ์ (แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการจ่ายโบนัสด้วยดัชนีวัด (Key Performance Indicators) กรณีศึกษา ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) 2545, น.16) กล่าวว่ากระบวนการประเมินผลองค์การ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆที่สำคัญ คือ

1. กำหนดสิ่งที่ต้องการจะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินในจุดหรือสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่จะประเมินนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

2. กำหนดตัวชี้วัดหรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด เช่น ถ้าผู้บริหารต้องการที่จะวัดความสามารถในการทำกำไรขององค์การ ตัวชี้วัดหรือเครื่องมือที่จะใช้วัด สามารถเป็นกำไรขององค์การหรือผลตอบแทนการลงทุน

3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การสามารถทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยปกติการกำหนดตัวชี้วัดมักมีการดำเนินการก่อนที่จะมีการประเมินผล โดยสามารถกำหนดได้ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าองค์การมีกระบวนการและขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีกที

4. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน ตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินผลระดับองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากในการประเมินผลองค์กร ข้อมูลต่างๆที่ใช้ในการประเมินจะต้องมาจากแหล่งต่างๆหลายแหล่ง ทั้งจากงบการเงินต่างๆ ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด หรือข้อมูลทางด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันทั้งองค์กรขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมินผล

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

### 2.1 ความหมายของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

KPI ย่อจากคำเต็มว่า Key Performance Indicators ประกอบด้วยคำสำคัญ 3 คำ ตามความหมายพจนานุกรม The Colins COBUILD ให้ความหมายไว้ดังนี้ (วลีขรรค์ พรหมบุตร และคณะ: KPIs Principle to Practice วิธีสร้าง ดัชนีชี้วัด ที่ได้ผลจริง 2549, น.12)

1. Key หมายถึง สำคัญที่สุดในกลุ่ม
2. Performance หมายถึง ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีแค่ไหน บรรลุผลสำเร็จแค่ไหน
3. Indicator หมายถึง ตัววัดหรือคุณค่าที่ให้แกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) นี้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายและแตกต่างกัน วลีขรรค์ พรหมบุตร และคณะ (KPIs Principle to Practice วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง 2549, น.12) ให้ความหมายว่า เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปแบบของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

อลงกรณ์ มีสุทธา และคณะ (การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2539, น.78) ให้ความหมายว่า คือเครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร



- ตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ามีความผิดพลาดเมื่อใดจะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่หลวงต่อองค์กร ตัวชี้วัดนี้เรียกว่า Danger Indicators
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลด้านการเงินและด้านอื่นๆ (การเรียนรู้และการพัฒนา กระบวนการภายใน และลูกค้า) เพราะตัวชี้วัดผลด้านการเงินบ่งบอกถึงผลการดำเนินงานในอดีตหรือเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้ว องค์กรต้องมีตัวชี้วัดอื่นที่ช่วยชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในอนาคต แม้ว่าในสิ่งที่องค์กรต้องการวัดหรือประเมินมีจำนวนมาก แต่องค์กรจะต้องคัดเลือกเฉพาะตัวชี้วัดที่สำคัญๆทั้งหมดประมาณ 20-25 ตัวเท่านั้น และร้อยละ 80 ควรเป็นตัวชี้วัดอื่นที่มีใช้ด้านการเงิน
  4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) เป็นตัวชี้วัดชี้หน้าที่ทำให้เกิดผลจากวัตถุประสงค์ที่กำหนด และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) เป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่เกิดจากวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งเป็นเพียงการบอกให้รู้สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต
  5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบทุกตัว
  6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
  7. สามารถวัดได้และสามารถหาข้อมูลสนับสนุนในการวัดหรือประเมินได้
  8. มีความชัดเจน (Validity of KPI) และเป็นที่น่าสนใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
  9. สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการวัดหรือประเมิน
  10. สามารถนำไปเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นหรือผลการดำเนินงานในอดีต (Comparability of KPI)
  11. ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผล (Relationships with other KPI)
  12. ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ดีว่า การดำเนินงานของตนเอง ของหน่วยงาน และขององค์กรเป็นอย่างไร
  13. จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

Johnstone, 1981 กล่าวว่าลักษณะสำคัญของตัวชี้วัด มี 5 ประการ คือ

1. ตัวชี้วัดสามารถให้สารสนเทศเกี่ยวข้องกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อยแต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน
2. ตัวชี้วัดมีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวชี้วัดเกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง
3. ตัวชี้วัดจะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวชี้วัดต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลขหรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวชี้วัดจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในการสร้างตัวชี้วัด จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน
4. ตัวชี้วัดจะเป็นค่าชั่วคราว จะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้นๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ค่าตัวชี้วัดก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้
5. ตัวชี้วัดเป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

### 2.3 คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินการ (Key Performance Indicators: KPIs)

ศิริชัย กาญจนวาสี, 2543 กล่าวว่า คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่สำคัญ มีดังนี้

1. **ความตรง (Validity)** ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้
  - มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด
  - ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวชี้วัดจะมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน

2. **ความเที่ยง (Reliability)** ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้
  - มีความเป็นปรนัย (Objective) ตัวชี้วัดต้องวัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัดควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นกับความรู้สึกตามอัตวิสัย
  - มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) ตัวชี้วัดต้องวัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ
3. **ความเป็นกลาง (Neutrality)** ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการชี้วัดเฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม
4. **ความไว (Sensibility)** ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวชี้วัดจะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ
5. **สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality)** ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้
  - เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวชี้วัดที่ดีต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย
  - แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวชี้วัดที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

สวนสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2539 ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดีไว้ คือ

1. **มีความเป็นกลาง (Neutrality)** หมายถึง ความไม่ลำเอียงของตัวชี้วัด ยกตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดผลผลิตภาพของแรงงาน (Labor Productivity) ซึ่งวัดด้วยอัตราส่วนระหว่างรายได้ต่อค่าใช้จ่ายแรงงาน เมื่อนำตัวชี้วัดไปใช้ในหน่วยงาน ประเภทผลิตและประเภทบริการ จะทำให้ขาดความเป็นกลาง เพราะการปฏิบัติงานประเภทบริการนั้น ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ส่วนการปฏิบัติงานประเภทการผลิตใช้เครื่องจักรกลมากกว่าแรงงาน
2. **มีความเป็นวัตถุวิสัย (Objective)** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัดมิได้เกิดจากการคิดเอาเองของผู้วิจัย แต่ขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรม

3. **มีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity)** หมายถึง ความสามารถของตัวชี้วัดจะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง
4. **ค่าของมาตรวัดหรือตัวบ่งชี้ที่ได้** หมายถึง ควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness and Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดที่ง่ายต่อความเข้าใจ เช่น มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 10 หรือระหว่าง 0 ถึง 100 ค่าของตัวชี้วัดที่ได้จากการวัด หากอยู่ที่ 60 จะตีความได้ว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (50) เพียงเล็กน้อย แต่หากค่าของมาตรวัดและตัวชี้วัดไม่มีค่าสูงสุด (หรือต่ำสุด) ที่แน่นอน เช่น วัดออกมาแล้วได้ 50 หรือ 120 ก็ไม่ทราบว่า 50 หรือ 120 นั้น จะตีความได้อย่างไร
5. **ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวชี้วัดที่นำมาใช้ (Content Validity)** ในการศึกษาหรือพัฒนาตัวชี้วัด จะต้องศึกษาให้แน่ชัดว่าเนื้อหาในเรื่องที่ศึกษานั้นๆ คืออะไร ตัวชี้วัดที่ดี ต้องมีความถูกต้องในเนื้อหาที่ต้องกรวัด
6. **ความถูกต้องในการพัฒนาตัวชี้วัด (Development Validity)** การพัฒนาตัวชี้วัด คือ การนำเอาตัวแปรหลายๆตัว มารวมกัน ไม่ว่าจะนำมาบวกหรือคูณกัน ความถูกต้องในการพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ตามที่ปรากฏ

วิยะดา ศิริเทียนทอง (อ้างถึงใน พันเอกวันชัย ผดุงทรง, ทศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบก: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมสารบรรณทหารบก 2550, น.19) กล่าวว่า แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความเหมาะสม ควรมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. **ต้องมีความเป็นกลาง (Neutrality)** หมายถึง ความไม่ลำเอียงของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดอุปสรรคต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง
2. **ต้องมีความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity)** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดการปฏิบัติงานนั้นไม่ได้เกิดจากความรู้สึกของผู้ประเมิน ค่าของตัวชี้วัดควรขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสภาวะที่เป็นอยู่จริง
3. **ต้องมีความไวต่อความแตกต่าง (Sensibility)** หมายถึง ความสามารถของตัวชี้วัดที่จะวัดความแตกต่างของการปฏิบัติงานได้ เมื่อมีสิ่งผิดปกติ

4. ค่าที่ได้จากการใช้ต้องมีความหมายหรือนำมาตีความได้ (Meaningfulness Interpretability) หมายถึง การมีค่าสูงสุด (Maximum) และค่าต่ำสุด (Minimum) ที่ง่ายต่อความเข้าใจ

5. ต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ค่าที่วัดได้จะต้องมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะต้องมีการทดสอบด้วยการวัดซ้ำและควรจะให้ค่าใกล้เคียงกัน

ในด้านนี้ สุพัฒน์นิภา ทรงประสิทธิ์ (แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการจ่ายโบนัสด้วยดัชนีวัด (Key Performance Indicator) กรณี ศึกษา ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) 2545, น.16) กล่าวว่า ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งดัชนีวัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยมีผลผลิต แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านั้นมีผลผลิตเมื่อไหร่จะก่อให้เกิดปัญหาอันใหญ่หลวงต่อองค์กร ซึ่งดัชนีวัดในลักษณะนี้ เรียกว่า Danger Indicators ตัวอย่างเช่น ในการขับรถยนต์ ดัชนีวัดที่แสดงถึง Performance ของรถยนต์ ได้แก่ เรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคันยังมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการดำเนินงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญและถ้ามีความผิดพลาดเมื่อไหร่ ย่อมจะส่งผลกระทบต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์ หรือไฟสัญญาณเตือนของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน
4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้ อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจาก ถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยดัชนีวัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่แสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับ

องค์การ โดยเป็นรูปกราฟฟิคที่เข้าใจง่ายและประกอบด้วยสี่สากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่า ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและพนักงานสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเองและองค์การเป็นอย่างไร

8. ตัวชี้วัดที่ดีต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก
  - เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรในองค์การกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง
  - การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่น จะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

#### 2.4 บทบาทของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

Spee and Bormans 1992, Veld and Spee, 1990 and Sizer et al., 1992 อ้างถึงใน McDaniel, 1996) กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) มีบทบาทที่สำคัญต่อการนำไปใช้งาน 5 ประการ ดังนี้

1. การติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในขององค์การ
2. การประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด
3. การเป็นบทสนทนา (Dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงการดำเนินภารกิจขององค์กรที่เป็นอยู่
4. การเป็นเหตุผล (Rationalization) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร
5. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล

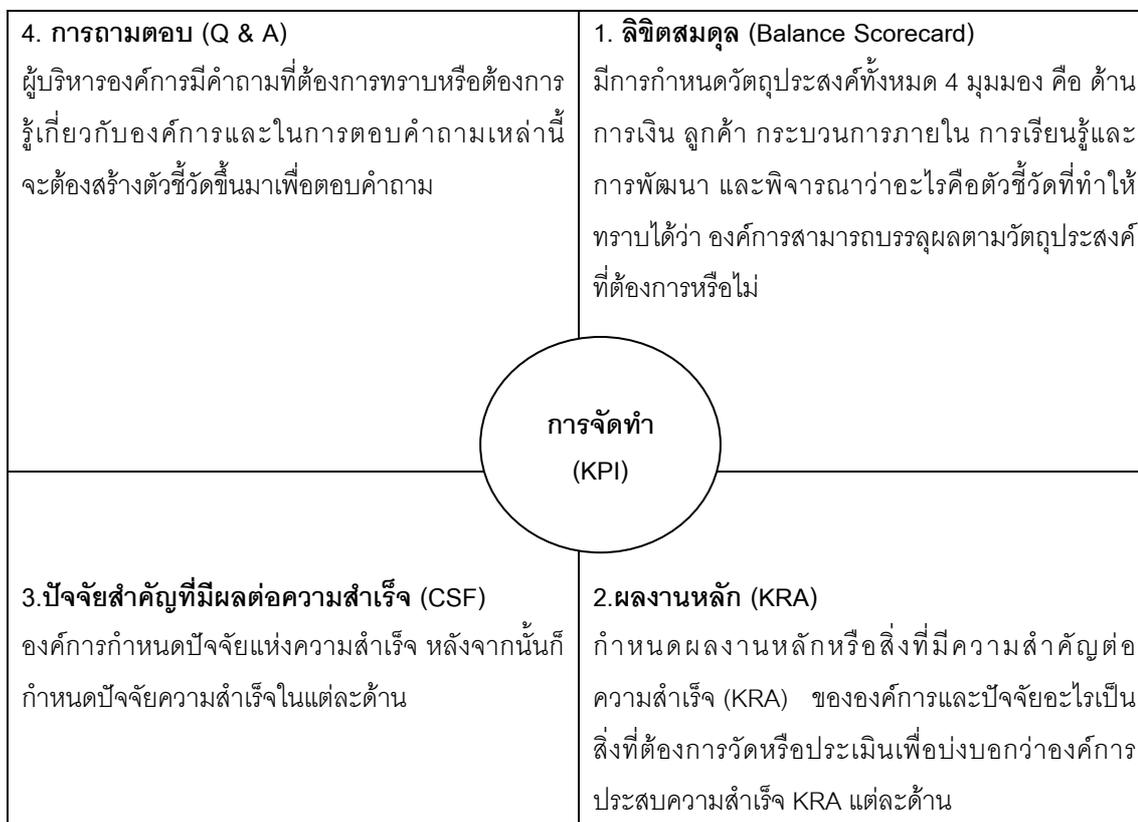
จากคุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเหล่านี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้ คือ

1. ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์กรนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง
2. ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่างๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจน มีเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

## 2.5 ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

ในการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) มีหลายวิธี ได้แก่ จัดทำจากलिखितสมุด (Balance Scorecard) ผลงานหลัก (KRA: Key Result Area) ปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จ (CFS: Critical Success Factor) และจากการถาม-ตอบ (Question-Answer) ดังรายละเอียดตามรูปต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธาและคณะ, การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2539, น.78)

**รูปที่ 3.1**  
**การจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน**



ในภาพรวมของขั้นตอนการจัดทำระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ดร.วัลภัทร์ ภูเจริญ (ดัชนีวัดผลงาน Key Performance Management, 2545, น.39) ได้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ด้วยกันตามหลักของ ดร.เดมมิ่ง คือ ขั้นตอนการวางแผน (Planning) การลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไขปรับปรุง (Action) โดยมีรายละเอียด คือ

1. **การวางแผน (Planning)** องค์กรต้องทราบข้อมูลที่มาจากข้อกำหนด 3 ประการ คือ ต้องทราบก่อนว่าอะไรคือ ความต้องการของลูกค้า เพื่อที่จะนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดนโยบายคุณภาพขององค์กร โดยความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ประเภทที่หนึ่ง คือ ความต้องการของลูกค้าที่บอกตรงๆ ประเภทที่สอง คือ ความต้องการของลูกค้าที่ไม่ได้บอกตรงๆ ประเภทที่สาม คือ ความต้องการของลูกค้าซึ่งระบุไว้ว่า องค์กรจะต้องทำตามกฎหมาย หรือกฎข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และประเภทที่สี่ คือ ความต้องการของลูกค้าที่เป็นข้อกำหนดขององค์กรเอง

ต้องทราบจุดมุ่งหมายขององค์การ คือ องค์การจะต้องทราบทิศทาง หรือ สิ่งที่อยู่เบื้องหลัง องค์การต้องการ ต้องตอบคำถามที่ว่า องค์การเปิดกิจการไปเพื่ออะไร โดยในองค์การของรัฐ จุดมุ่งหมายขององค์การนั้น จะถูกระบุไว้อย่างชัดเจน ในกฎหมายพระราชบัญญัติ หรือ กฎกระทรวง ที่เป็นผลให้้องค์การนั้นตั้งขึ้นมา แต่หากเป็นองค์การธุรกิจ จุดมุ่งหมายก็จะนำมาจากผู้ก่อตั้งหรือผู้ถือหุ้น โดยปกติแล้วองค์การธุรกิจจะมีจุดมุ่งหมายประการสำคัญ คือ กำไร และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า หรือเพื่อความผาสุก หรือเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การ หรือเพื่อนำนวัตกรรมใหม่ๆสู่สังคม เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศชาติ เป็นต้น

ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้ อาจมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) หรืออาจมีการทำ SWOT Analysis ขึ้นอยู่กับองค์การ ถัดจากนั้นจะต้องมีการทำแผนผังกระบวนการธุรกิจ (Business Process Chart) คือ การนำเอาหน่วยงานต่างๆมาเขียนเป็นบล็อกๆ แล้วก็ใช้ลูกศรมาต่อกันว่าจากหน่วยงานใด ส่งงานให้แก่หน่วยงานใด นั่นคือภาพรวมการทำงานทั้งองค์การ โดยปกติจะเริ่มจากลูกค้าและจบลงที่ลูกค้า ทั้งนี้อาจมีบล็อกที่ไม่ค่อยได้มีลูกศรเชื่อมโยงกับใครมากนัก นั่นแสดงว่า หน่วยงานนั้นเป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบัญชี เป็นต้น

ดังนั้น ในขั้นตอนการทำ KPIs นี้หลังจากที่ได้แผนผังกระบวนการธุรกิจออกมาและสามารถตอบได้ว่าแต่ละหน่วยงานเชื่อมโยงกันอย่างไร จะทำให้ทราบว่าต้องกำหนด KPIs ในหน่วยงานใดบ้าง ขั้นตอนต่อไป คือ การดำเนินงาน

**2. การปฏิบัติ (Do)** ในขั้นนี้ คือ ขั้นตอนของการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย (Target) หรือเกณฑ์ (Criteria) ที่ได้ตั้งไว้ โดยการดำเนินงานตามเอกสาร

**3. การตรวจสอบ (Check)** เมื่อได้ดำเนินการตามโครงการเพื่อให้บรรลุ KPIs ไปสักระยะหนึ่งแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ ขั้นตอนการตรวจสอบโดยในการกำหนด KPIs นั้น เมื่อเราทราบว่าเรามีเป้าหมายหรือเกณฑ์เท่าใดแล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ควรกำหนด คือ ความถี่ในการเก็บข้อมูลหรือความถี่ในการแสดงผล ทั้งนี้ การแสดงผลโดยส่วนใหญ่จะแสดงผลด้วยกราฟหรือสถิติ

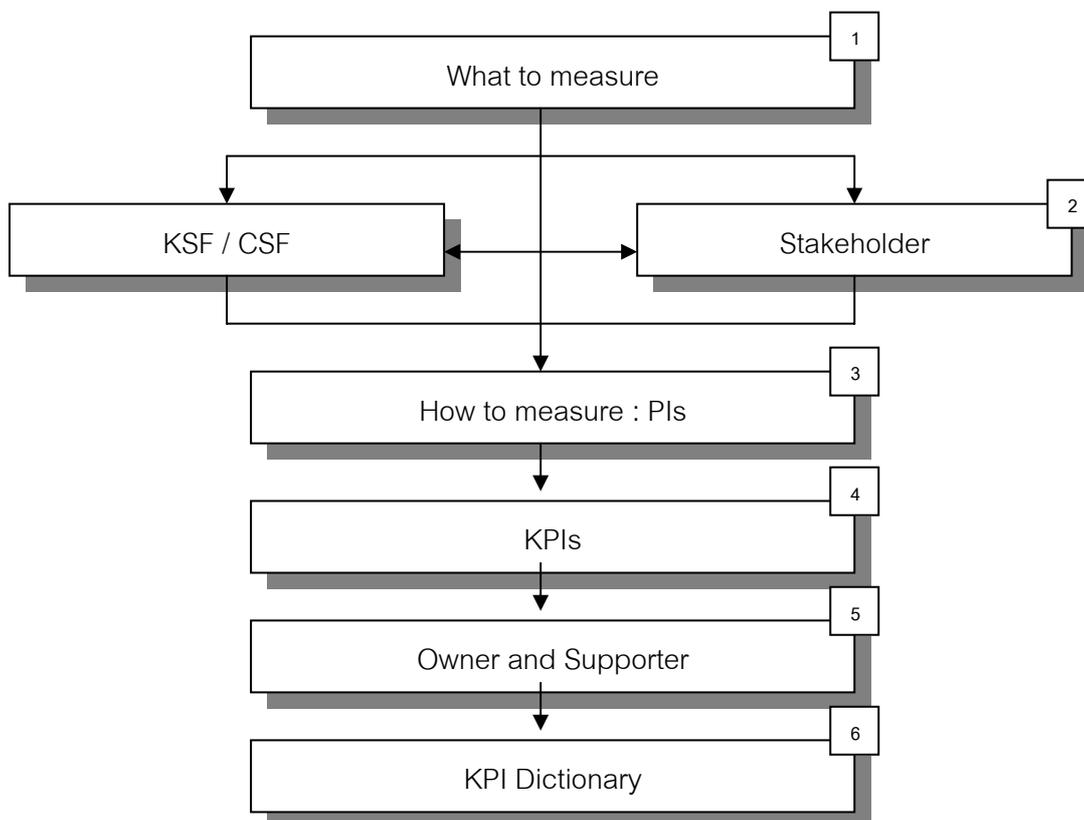
**4. การแก้ไขปรับปรุง (Action)** ภายหลังจากที่ได้ตรวจสอบแล้วว่า KPIs ตัวใดบ้างที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ขั้นตอนต่อไปคือการแก้ไขปรับปรุง คือ เมื่อได้มีการบันทึกผลหลังการทำงานแล้วจะเกิดผล 2 ประการ คือ หนึ่ง ได้ตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ กับ สองทำไม่ได้ตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้

- ในประการที่หนึ่ง เมื่อสามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ควรหาสาเหตุว่าทำไมถึงทำได้สำเร็จ อะไรคือปัจจัยที่ทำให้สำเร็จ (Key Success Factor) แล้วพยายามที่จะรักษาหรือปรับปรุงให้ปัจจัยเหล่านั้นยังคงสมบูรณ์หรือดียิ่งๆ ขึ้นไป ในกรณีที่ต้องการพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปอาจมีการกำหนดมาตรการหรืออาจปรับเป้าหมายหรือเกณฑ์ให้เข้มข้นขึ้นไปอีก เพื่อเป็นการท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
- ประการที่สอง คือ พบว่า KPIs บางตัวที่องค์กรไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้น ขั้นตอนต่อมา คือ การดำเนินการแก้ไข โดยการค้นหาสาเหตุ ต้นตอของปัญหาหรือวิเคราะห์หาความล้มเหลว เมื่อหาสาเหตุได้แล้วให้ค้นหาว่าสาเหตุใดที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหามากที่สุดที่ทำให้ KPIs นั้นไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ จากนั้นก็ทำการจัดการกับสาเหตุนั้นและกำหนดผู้ติดตามเพื่อทำการติดตาม (Follow UP) ว่า KPIs เหล่านั้นได้ดำเนินการไปถึงขั้นไหนและรวดเร็วเพียงพอหรือไม่ เพราะหากไม่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็ว ผลการดำเนินการจาก KPIs นั้นก็จะยังล้มเหลวเหมือนเดิม

เมื่อได้สรุปผลของการแก้ไขหรือปรับปรุงแล้ว ขั้นต่อไป คือ การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร โดยฝ่ายบริหารต้องดำเนินการทบทวนหัวข้อต่างๆ โดยเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้า ความต้องการของลูกค้า จุดมุ่งหมาย จากนั้นองค์กรก็จะเริ่มดำเนินการเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องต่อไป

วสิษฐ พรหมบุตร และคณะ (KPIs Principle to Practice วิธีสร้าง ดัชนีชี้วัด ที่ได้ผลจริง 2549, น.19) กล่าวถึงการกำหนด KPIs ในภาพรวม ดังรูปที่ 3.2

รูปที่ 3.2  
การกำหนด KPIs ในภาพรวม



โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

### 1. กำหนดสิ่งที่วัด (What to measure)

วิธีกำหนดตัวชี้วัดนั้น คือ กำหนดสิ่งที่วัด (What to measure) จากนั้นก็หาวิธีวัดสิ่งนั้น (How to measure) ในองค์การทั่วไป การกำหนดสิ่งที่วัดมักจะเริ่มต้นด้วยการกำหนด

วัตถุประสงค์ (Objective)

วัตถุประสงค์ขององค์การคือ “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดเฉพาะ “สิ่งที่วัด” ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์มี 2 รูปแบบ ได้แก่

- กำหนดจากผลลัพธ์ (Result)
- กำหนดจากความเพียรพยายามที่จะทำให้บรรลุผล (Effort)

ส่วนมากขององค์การจะกำหนดในรูปผลลัพธ์ โดยใช้ค่านามบวกลบค่ากริยา เช่น มีกำไรเพิ่มขึ้น คำว่า “กำไร” เป็นค่านาม ส่วนคำว่า “เพิ่มมากขึ้น” เป็นค่ากริยา ส่วนความเพียรพยายาม

ที่จะทำให้บรรลุผลลัพท์นั้น อาจใช้ในรูปแบบของคำกริยาบวกคำนาม เช่น เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า คำว่า “เพิ่ม” เป็นคำกริยา ส่วนคำว่า “ความพึงพอใจ” ของลูกค้าเป็นคำนาม

จากตัวอย่างจะเห็นว่า วัตถุประสงค์มีลักษณะที่เป็นนามธรรมซึ่งต้องแปลงให้เป็นสิ่งที่มองเห็นจับต้องได้หรือเป็นรูปธรรม

**2. หาปัจจัยหลักในการออกแบบตัวชี้วัด** โดยใช้ปัจจัยวิกฤติ (Key Success Factors: KSF/ Critical Success Factors; CSF), Stakeholder และกระบวนการที่แตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม

*ปัจจัยวิกฤติ* อาจเรียกอีกอย่างว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยวิกฤติจะต้องเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงผลลัพท์ที่องค์การต้องการตามที่กำหนดไว้ในข้อ 1 และสามารถวัดได้ไม่ว่าจะเป็นการวัดในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ ทั้งนี้ หากวัดไม่ได้ให้ย้อนกลับไปทำในขั้นตอนที่ 1 อีกครั้งจนกว่าจะได้สิ่งที่สามารถวัดได้

ปัจจัยวิกฤติในระดับของกิจการนั้นจะสะท้อนถึงความสำเร็จและ/หรือความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพท์ที่องค์การต้องการและปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนั้นจะต้องไม่เป็นปัจจัยพื้นฐานโดยทั่วไปแต่ต้องเป็นปัจจัยเฉพาะซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ซึ่งธุรกิจแต่ละประเภทก็มีธรรมชาติที่แตกต่างกัน เช่น สำหรับธุรกิจขนส่ง ซึ่งต้องการความรวดเร็ว สิ่งที่เป็นปัจจัยวิกฤติอาจได้แก่ เวลา (Time) สำหรับธุรกิจค้าปลีกซึ่งมีกำไรไม่มาก ปัจจัยวิกฤติอาจได้แก่ ปริมาณ (Quantity) ธุรกิจโรงแรม ปัจจัยวิกฤติได้แก่ คุณภาพของการบริการ (Service Quality) เป็นต้น

ปัจจัยวิกฤติอาจมีหลายมิติ ได้แก่

- มิติในด้านคุณภาพ (Quality) ซึ่งยังสามารถจำแนกได้เป็น คุณภาพของสินค้า (Product Quality) และคุณภาพของการบริการ (Service Quality)
- มิติในด้านปริมาณ (Quantity)
- มิติในด้านต้นทุน (Cost)
- มิติในด้านเวลา (Time)
- มิติในด้านความพึงพอใจ (Satisfaction)
- มิติในด้านความปลอดภัย (Safety)

โดยมิติต่างๆ อาจทำให้ผู้บริหารถกเถียงกันไม่รู้จบเหมือนกับการที่ตัวเราและเพื่อนๆ ยืนอยู่กลางห้องหนึ่งและห้องนั้นมีประตูเข้า-ออกได้หลายบาน หากเราต้องการให้เพื่อนเดินออก

จากห้องนั้นในเส้นทางเดียวกันกับเรา ก็ต้องมีการคุยกับเพื่อนและสื่อสารให้เข้าใจก่อนว่าจะเดินไป ยังประตูบานไหน

### 3. กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators; PIs)

ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าจะวัดปัจจัยหลักในการออกแบบตัวชี้วัดที่กล่าวในขั้นตอนที่ 2 อย่างไร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งตรงกับคำถามที่ว่า (How to measure) (ตัวชี้วัดในขั้นตอนนี้ยังไม่ได้กลั่นกรอง จึงใช้คำว่า PI) โดยตัวชี้วัดนี้อาจแสดงในรูปแบบต่างๆ เช่น ร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) จำนวน (Number) ลำดับ (Order) ระดับ (Rate) เป็นต้น ตัวอย่างเช่น หากมีวัตถุประสงค์พัฒนาความรู้ของพนักงาน อาจกำหนดตัวชี้วัดได้หลายตัว เช่น ร้อยละของพนักงานที่เข้าอบรมตามแผน จำนวนชั่วโมงการอบรม ร้อยละของผู้สอบผ่าน ร้อยละของผลงานที่ไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น

การกำหนดตัวชี้วัดจะต้องรวมถึงการกำหนดองค์ประกอบอื่นๆ ของตัวชี้วัด ได้แก่ วิธีการวัดและประเมิน สูตรคำนวณ ความถี่ในการวัดและหน่วยวัด รวมทั้งรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารที่จะมากลั่นกรองคัดเลือกตัวชี้วัดหลัก เข้าใจตรงกัน

### 4. กลั่นกรอง เพื่อหาตัวชี้วัดหลัก (KPIs)

เป็นไปได้ว่าวัตถุประสงค์อันหนึ่งจะมีตัวชี้วัดได้หลายตัว ซึ่งจะต้องคัดเลือกหาตัวชี้วัดที่สำคัญหรือตัวชี้วัดหลักซึ่งเป็น Key โดยหลักเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้เลือก ได้แก่

- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล
- ความทันสมัยของข้อมูล
- ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล
- ความสามารถในการนำไปเปรียบเทียบได้

เกณฑ์ทั้ง 4 ข้อเป็นเกณฑ์พื้นฐานที่นิยมนำมาใช้คัดเลือกหาตัวชี้วัดที่สำคัญ และหากเป็นตัวชี้วัดในระดับองค์กรก็จะพิจารณาถึงเกณฑ์ที่เกี่ยวกับความเชื่อมโยงกลยุทธ์ ความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นประกอบ

### 5. กำหนดผู้รับผิดชอบ (Owner and Supporter)

หลังจากกลั่นกรองตัวชี้วัด ก็จะได้ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicators; KPIs) จากนั้นให้กำหนดผู้รับผิดชอบหรือ Owner และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดหรือ Supporter ของตัวชี้วัดแต่ละตัว

หากยกตัวอย่างตัวชี้วัดระดับองค์กร หน่วยงานที่เป็น Owner จะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการทำให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมายหรืออาจเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผล

ยกตัวอย่าง ตัวชี้วัดเกี่ยวกับต้นทุน หน่วยงานบัญชีเกี่ยวข้องโดยตรงกับการควบคุมต้นทุน ดังนั้น หน่วยงานบัญชีก็จะเป็นผู้รับผิดชอบหลัก เป็นต้น ส่วนหน่วยงานที่เป็น Supporter จะเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายโดยการเตรียมข้อมูลหรือการสนับสนุนด้านอื่นๆ ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลเรื่องเวลา บุคลากร เป็นต้น หรือหากพบว่าตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งมีหน่วยงานเป็น Owner หลายหน่วยงาน จะต้องพยายามสรุปผู้รับผิดชอบหลักที่จะทำให้ตัวชี้วัดระดับองค์กรบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผลเพียงหน่วยงานเดียวให้ได้

อย่างไรก็ตาม ในการกระจายดัชนีวัดให้แก่หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน ในยุคปัจจุบัน มักพบว่าองค์กรจะทำงานประสานกันในรูปแบบของทีมหรือคณะทำงานซึ่งเป็นการทำงานแบบคร่อมสายงาน (Cross Functional) มากขึ้น ดังนั้น การกระจายตัวชี้วัดอาจเป็นการกระจายใน 3 รูปแบบ ดังนี้

- ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์กร (Common KPIs) มักกำหนดเป็น Common KPIs ได้แก่ ส่วนที่เกี่ยวกับกำไร ต้นทุน ค่าใช้จ่าย เช่น กำไรสุทธิ ต้นทุนรวม ฯลฯ
- ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม (Team KPIs) โดยมากจะเป็นตัวชี้วัดที่มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการหลักซึ่งองค์กรบางแห่งอาจเรียกว่า หน่วยงาน Front office ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เช่น หน่วยงานขาย หน่วยงานบริการ เป็นต้น หน่วยงานเหล่านี้ต้องทำงานประสานกับหน่วยงานในกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าน้อย หรือที่เรียกว่า Back office เช่น หน่วยงานบัญชี การเงิน หน่วยงานจัดซื้อ เป็นต้น ตัวอย่างตัวชี้วัดที่นิยมนำมากำหนดเป็น Team KPIs ได้แก่ อัตราความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนข้อร้องเรียน เป็นต้น
- ตัวชี้วัดที่มีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบเพียงหน่วยงานเดียว (Direct KPIs) ซึ่งก็คือ ตัวชี้วัดที่เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นๆ โดยตรง เช่น ฝ่ายขายรับผิดชอบดัชนีชี้วัด “ร้อยละของรายได้สะสม” เป็นต้น

## 6. จัดทำ KPIs Dictionary

เมื่อกำหนดตัวชี้วัดและกระจายตัวชี้วัดไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบเสร็จแล้ว ก็เข้าสู่ขั้นตอนของการให้นิยามของตัวชี้วัด ซึ่งเรียกขั้นตอนนี้ว่า KPIs Dictionary ซึ่งโดยทั่วไปการจัดทำ KPIs Dictionary มีขึ้นเพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดได้ใช้อ้างอิงหรือตรวจสอบรายละเอียดที่

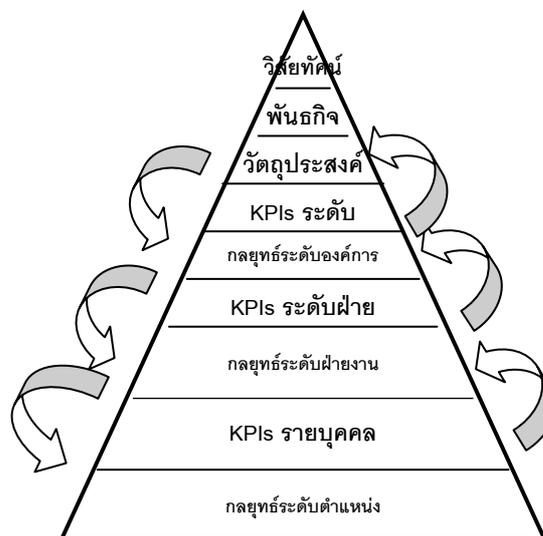
เกี่ยวข้องกับ KPIs โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกำหนด KPIs ตั้งแต่เริ่มแรก หากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับ KPIs จะทำให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น

รายละเอียดที่ปรากฏใน KPIs Dictionary โดยมากจะประกอบด้วย ชื่อตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ คำจำกัดความของตัวชี้วัด ความถี่ในการรายงานผล หน่วยของตัวชี้วัด การตีความ สูตรคำนวณ แหล่งที่มาของข้อมูล ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล ค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมายตัวชี้วัด ซึ่งควรละเอียดและชัดเจนที่กำหนดไว้เบื้องต้นในขั้นตอนที่ 3 เมื่อครั้งตัวชี้วัดยังเป็นเพียง PI อยู่

### ระดับของตัวชี้วัดและตัวอย่างการประยุกต์ใช้ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดขององค์กรโดยทั่วไปนั้นจะมีอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับฝ่ายงาน และระดับบุคคล ดังรูปที่ 4

รูปที่ 3.3  
ระดับของตัวชี้วัด



การกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPIs) ใช้เพื่อวัดความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะสะท้อนความสำเร็จของผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ หรือที่เรามักคุ้นเคยในชื่อ “วัตถุประสงค์ (Objective)” ขององค์กร ตัวชี้วัดระดับองค์กรส่วนหนึ่งจะถ่ายทอดลงไปยังฝ่ายงานต่างๆ ที่รับผิดชอบ

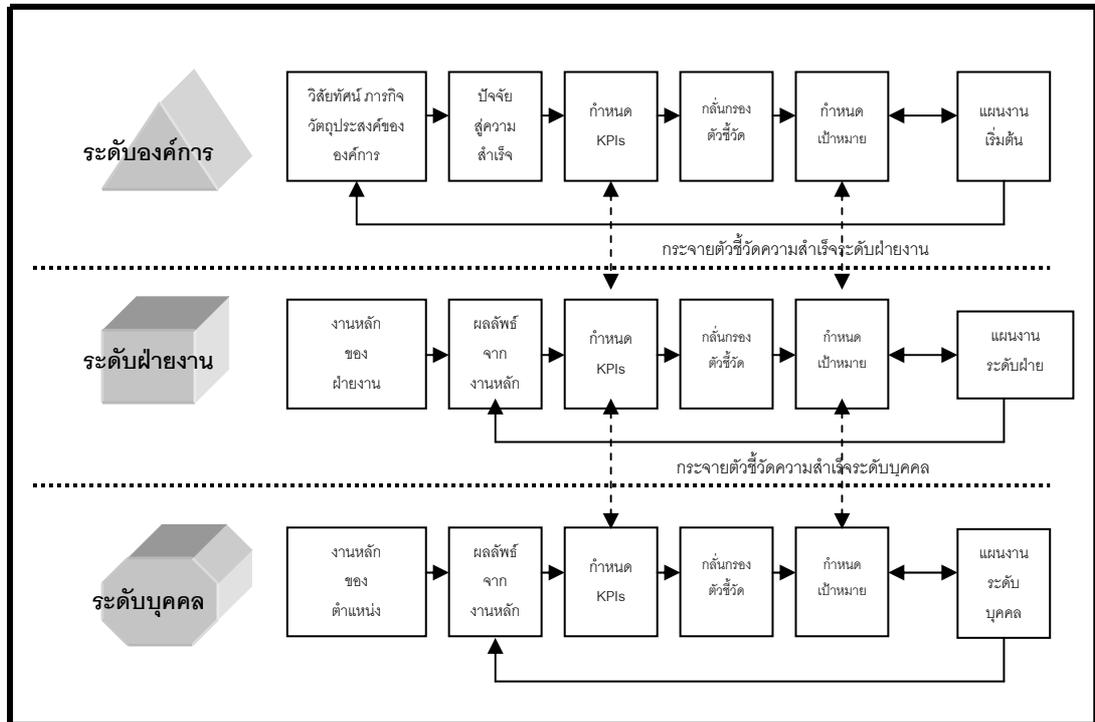
การกำหนดตัวชี้วัดระดับฝ่ายงาน (Department KPIs) ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน หรือที่เรามักคุ้นเคยในชื่อ “ผลลัพธ์ความสำเร็จของงานหลัก (Key result Area; KRA)”

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPIs) ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการทำงานแต่ละตำแหน่ง

ลูกศรที่วิ่ง “ลง” ทางซ้ายมือในรูปด้านบน แสดงถึงการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรไปเป็นกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ส่วนลูกศรที่วิ่ง “ขึ้น” ทางขวามือ แสดงการไหลของข้อมูลที่เก็บตามตัวชี้วัด เหมือนแม่น้ำลำธารที่ไหลไปสู่ทะเล ผู้บริหารจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องและตัวชี้วัดในระดับล่างต้องสอดคล้องกับระดับบน

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ขั้นตอนการออกแบบตัวชี้วัดทั้ง 6 ขั้นตอนใน 3 ระดับแสดงไว้ในรูปที่ 5 โดยกระบวนการเหล่านี้เป็นวิธีการที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติใช้ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรทั่วไป หากสังเกตการกำหนดตัวชี้วัดระดับฝ่ายงาน การกำหนดงานหลักของฝ่ายงานและผลลัพธ์จากงานหลัก คือ การหาสิ่งที่จะเป็นและปัจจัยหลักในการออกแบบตัวชี้วัดนั่นเอง จากนั้นขั้นตอนต่อไป ก็คือ การหาวิธีวัดโดยกำหนดตัวชี้วัด จากรูปไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบและการจัดทำ KPIs Dictionary ซึ่งในการให้คำปรึกษาแนะนำจริงๆ จะแทรกอยู่ในขั้นตอนการกลั่นกรองตัวชี้วัด

รูปที่ 3.4  
แสดงตัวอย่างกระบวนการในการกำหนดตัวชี้วัด 3 ระดับ



ที่มา : วลีษฐ์ พรหมบุตรและคณะ 2549, น.29

### 3. การทบทวนวรรณกรรมในส่วนของการจัดทำ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

#### 3.1 หลักในการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ในภาคบริการ

การบริการแตกต่างจากสินค้าอย่างไร (วลีษฐ์ พรหมบุตร และคณะ KPIs Principle to Practice วิธีสร้าง ดัชนีชี้วัด ที่ได้ผลจริง 2549, น.62)

การบริการ (Service) หมายถึง “ผลที่เกิดขึ้นโดยกิจกรรมต่างๆ ณ จุดให้บริการระหว่างองค์กรที่ให้บริการกับลูกค้าและโดยกิจกรรมภายในขององค์กรที่ให้บริการเพื่อให้เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ” ซึ่งการบริการมีความแตกต่างจากสินค้าด้วยคุณสมบัติ 4 ประการ ได้แก่

1. จับต้องไม่ได้ (Intangible)
2. จับแยกไม่ได้ (Inseparability) การบริการเปรียบได้กับของสดที่ผู้ให้บริการสร้างขึ้นให้ผู้บริโภคทันทีทันใด
3. แปรผันหลากหลาย (Variability) แม้ว่าจะให้บริการโดยพนักงานคนเดียวกัน ในสถานที่และอุปกรณ์เดิม คุณภาพของการบริการก็อาจจะแตกต่างกัน
4. สูญสลายได้ง่าย (Perish-ability) ลูกค้าไม่ได้รับอะไรที่เป็นขึ้นเป็นอันติดตัวไป หลังจากรับบริการ มีเพียงความทรงจำและความประทับใจซึ่งอาจสูญสลายไปได้ง่าย

ถึงแม้ว่าการบริการจะมีความแตกต่างจากการผลิตสินค้า แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า การผลิตสินค้าไม่มีการบริการแฝงอยู่ ขึ้นอยู่กับว่าสัดส่วนการผลิตสินค้าและการบริการในธุรกิจแต่ละประเภท

### กระบวนการให้บริการแตกต่างจากกระบวนการผลิตสินค้าอย่างไร

กระบวนการให้บริการ (Service Process) สิ่ง que ให้บริการ (Service) และลูกค้าเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันเกือบจะตลอดเวลาในกระบวนการให้บริการ ช่วงเวลาดังกล่าว เรียกว่า “the moment of truth”

ธุรกิจใภภาคบริการย่อมต้องการผลการดำเนินการ (Outcome) ในเชิงเศรษฐกิจที่ดี เช่นเดียวกับใภภาคการผลิต ซึ่งจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่องส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าโดยการให้บริการ (Output) ซึ่งแยกไม่ออกจากกระบวนการให้บริการ (Process) เนื่องจากเป็นเวลาแห่งความเป็นจริง หรือ the month of truth ที่กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มของกระบวนการให้บริการ สิ่ง que ให้บริการ และลูกค้า เข้ามาประจวบกันพอดี

The moment of truth นั้นแบ่งออกเป็น 2 ระยะเวลา ได้แก่

- การให้บริการ
- ผลของการให้บริการที่ตามมา

ในช่วงเวลาที่ให้บริการนั้นลูกค้าจะแสดงความต้องการออกมา และพนักงานจะให้บริการโดยใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และสถานที่ ตามข้อกำหนดที่แจ้งไว้กับลูกค้า ตัวอย่างของข้อกำหนด เช่น ระยะเวลาใภการให้บริการขั้นตอนการให้บริการ เป็นต้น

แม้การให้บริการส่วนใหญ่จะเป็นสิ่ง que จับต้องไม่ได้ แต่ก็มีคุณภาพหรือคุณลักษณะ (Attributes) ที่สามารถวัดและประเมินได้ ซึ่งใภการวัดถึงคุณภาพของการบริการ (Service

Quality) นั้น Parasuraman, Zeithaml & Berry ได้ทำการวิจัยและพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า SERVQUAL โดยมีมิติที่ใช้ในการวัดความคาดหวังและการรับรู้ของผู้ใช้บริการ 5 ด้าน ได้แก่

1. วัตถุ/ สิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม (Tangible) หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่ และการแต่งกายของบุคลากรในองค์การ ซึ่งธุรกิจบริการควรมีอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ทันสมัย พร้อมใช้งาน มีอาคารสถานที่ดูดี ผู้ให้บริการแต่งกายเหมาะสม
2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานหรือให้บริการ ตามสัญญา อย่างน่าเชื่อถือ ถูกต้อง แม่นยำ ซึ่งธุรกิจบริการควรให้บริการอย่างที่ได้กำหนด โฆษณาหรือสัญญาไว้ และไม่ควรมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในการ ให้บริการ
3. ตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว (Responsiveness) คือ ความมุ่งมั่น ความพร้อม เต็มใจ และตั้งใจที่จะให้บริการอย่างฉับไว โดยธุรกิจบริการควรให้บริการ อย่างทันท่วงที และตั้งใจช่วยเหลือลูกค้าและผู้บริการ
4. ความแน่นอน (Assurance) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ มารยาทของ พนักงานที่สร้างความน่าเชื่อถือ เชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ลูกค้าหรือ ผู้รับบริการเมื่อมาใช้บริการ โดยพนักงานหรือผู้ให้บริการควรรับมือกับปัญหาของ ลูกค้าได้ เก็บความลับของลูกค้าเป็นอย่างดี มีความสุภาพอ่อนโยนกับลูกค้า มีความรู้ที่จะตอบคำถามแก่ลูกค้า
5. ความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) เป็นความเอาใจใส่ ให้ความสนใจดูแลลูกค้าหรือ ผู้รับบริการที่มีความต้องการที่แตกต่างกันได้ โดยธุรกิจบริการควรมีบุคลากรที่ เพียงพอต่อการให้บริการ และลูกค้าได้รับความสนใจเป็นรายบุคคล

หลังจากให้บริการแล้ว ก็จะเกิดผลของการกระทำที่ตามมาซึ่งเป็นผลสะท้อนถึงคุณภาพ การให้บริการ การที่องค์กรจะให้บริการที่มีคุณภาพได้ จะต้องมียุทธศาสตร์นำเข้า (Input) ที่ดี ซึ่งยุทธศาสตร์นำเข้าที่สำคัญที่สุดของภาคบริการคือ ความรู้ ทักษะความชำนาญและทัศนคติที่ดีต่อการบริการ ของพนักงานผู้ให้บริการ และเมื่อลูกค้าได้รับการบริการรวมทั้งผลจากการบริการ ลูกค้าจะเกิดการ ประเมินจากการรับรู้เทียบกับความหวังที่มีอยู่ในใจว่า การบริการที่ได้รับนั้นดีหรือไม่ดี น่าพอใจ ไม่น่าพอใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการกระทำในเวลาต่อมา ความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดจากสิ่งที่เป็น เป็นข้อที่กฎหมายกำหนดบังคับไว้หรืออาจเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่เคยได้รับหรือแม้กระทั่งเกิด จากสิ่งที่ผู้ให้บริการได้กำหนดขึ้นจากโฆษณาประชาสัมพันธ์ รวมทั้งภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการเอง ผลที่เกิดจากการรับรู้จึงถือว่าเป็นผลงานของการบริการ (Service Performance)

## การออกแบบตัวชี้วัดของธุรกิจภาคบริการแตกต่างจากธุรกิจในการผลิตอย่างไร

หากใช้หลักเดียวกันกับการออกแบบตัวชี้วัดในการผลิต Process และ Output ในธุรกิจภาคบริการจะรวมกัน สำหรับผู้มีส่วนได้เสียในรูปแบบกระบวนการของธุรกิจภาคบริการ ก็จัดว่าไม่แตกต่างจากธุรกิจในการผลิต กล่าวคือ ในส่วน Outcome ก็คือผู้ถือหุ้นและสังคม ในส่วน Output-Process ก็คือ ลูกค้า ในส่วน Input ก็คือ พนักงานและผู้ส่งมอบ

### Output-Process

การวัดผลลัพธ์สำหรับลูกค้าในภาคบริการสามารถแยกเป็นสองส่วน ดังนี้

1. สิ่งที่คุณค่า “ให้” แก่องค์กร: ความสำเร็จด้านลูกค้าและตลาด

ปัจจัยวิกฤติที่เป็นหัวใจของลูกค้าในแง่นี้ได้แก่ มิติเชิงปริมาณและความพึงพอใจ โดยอาจแบ่งกลุ่มตัวชี้วัดออกเป็น 3 กลุ่ม

1.1 การแสวงหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)

1.2 การรักษาลูกค้า (Customer Retention)

1.3 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

ทั้งสามกลุ่มนี้ใช้เป็นหลักในการออกแบบตัวชี้วัดเช่นเดียวกับธุรกิจภาคการผลิต มีข้อแตกต่างที่สำคัญคือ การวัดความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนใหญ่จะใช้วิธีออกแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็น ในธุรกิจภาคบริการหัวข้อที่จะนำไปสำรวจควรสะท้อนถึงมิติของคุณภาพการบริการทั้ง 5 ด้าน ซึ่งแตกต่างไปจากแบบสอบถามที่ใช้สำรวจลูกค้าในการผลิต

2. สิ่งที่คุณค่า “ต้องการ” จากองค์กร: คุณภาพการบริการ

ปัจจัยวิกฤติที่สำคัญ คือ มิติด้านคุณภาพการบริการ กลุ่มตัวชี้วัดที่จะใช้เป็นการวัดทั้งผลงานการบริการ และกระบวนการให้บริการ โดยใช้มิติ 5 ด้านคุณภาพการให้บริการข้างต้น

### Input

#### พนักงาน

การจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการบริการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. การคัดเลือกสรรหา เนื่องจากทัศนคติของพนักงานที่ให้บริการจะสื่อถึงลูกค้าในช่วง the moment of truth การเลือกคนให้เหมาะสมกับงานตั้งแต่แรกจึงเป็นปัจจัยวิกฤตในมิติคุณภาพ สิ่งสำคัญคือ ทำอย่างไรจึงจะได้บุคลากรที่มีลักษณะที่ดีและมีหัวใจการบริการเข้ามาร่วมงาน

2. การฝึกอบรม ความรู้และทักษะของพนักงานเป็นผลิตภัณฑ์ของธุรกิจภาคบริการ การวัดผลในส่วนนี้จึงมุ่งเน้นปัจจัยวิกฤตทั้งปริมาณและคุณภาพ คือทั้งปริมาณและคุณภาพของการฝึกอบรม

3. การรักษาพนักงานที่ดีไว้กับองค์กร มีปัจจัยวิกฤตในมิติความพึงพอใจ เพราะพนักงานที่พึงพอใจ สิ้นหน้าแววตาและพฤติกรรมในขณะที่สัมผัสกับลูกค้าจะเต็มไปด้วยคุณภาพ

### ผู้ส่งมอบ

ปัจจัยวิกฤตของผู้ส่งมอบ คือ มิติเชิงคุณภาพ เนื่องจากอุปกรณ์เครื่องมือ สถานที่ และ สิ่งของอื่นๆ ที่ใช้ในการให้บริการ จำเป็นจะต้องมีผู้ส่งมอบจัดหามาให้ กลุ่มตัวชี้วัดที่วัดคุณภาพของผู้ส่งมอบในภาคธุรกิจบริการไม่แตกต่างจากภาคการผลิต

ดร.วิटना พัฒนพงศ์ (BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน 2546, น.462) ได้ให้ ตัวอย่างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

1. แยกตามธุรกิจประเภทต่างๆ คือ ธุรกิจโรงแรม (Hotel)
2. แยกตามฝ่าย/แผนก

### ตารางที่ 3.1

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแยกตามธุรกิจประเภทต่างๆ คือ ธุรกิจโรงแรม (Hotel)

ด้าน	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
<p>1. ผลการปฏิบัติงานรวม (Overall Performance)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเพิ่มผลผลิตด้านแรงงาน (Labor Productivity)</li> <li>● มูลค่าเพิ่มต่อพนักงานหนึ่งคน (Value added per employee)</li> <li>● อัตราส่วนมูลค่าเพิ่มต่อยอดขาย (Value added-to-sale ratios)</li> <li>● ยอดขายต่อพนักงานหนึ่งคน (Sales per employee)</li> <li>● ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน (Labor cost competitiveness)</li> <li>● มูลค่าเพิ่มต่อบาทของต้นทุนด้านแรงงาน (Value added per baht of labor cost)</li> <li>● ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)</li> <li>● กำไรต่อบาทของทุนดำเนินงาน (Profit per baht of operating capital)</li> <li>● กำไรต่อมูลค่าเพิ่ม (Profit-to-value-added)</li> <li>● ผลผลิตของทุน (Capital of productivity)</li> <li>● มูลค่าเพิ่มต่อบาทของทุนดำเนินงาน (Value added per baht of operating capital)</li> <li>● สินทรัพย์ถาวรที่เป็นรูปธรรมต่อพนักงานหนึ่งคน (Tangible fixed assets per employee)</li> </ul>
<p>2. ตัวชี้วัดด้านปฏิบัติการ (Operational Indicators)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เปอร์เซ็นต์ของห้องที่ถูกเช่า (Occupancy % of occupancy)</li> <li>● จำนวนพนักงานต่อห้องที่ถูกเช่า (Number of staff per occupied room)</li> <li>● รายได้จากอาหารและเครื่องดื่ม/ต้นทุนการขายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage revenue/ Cost of food and beverage sales)</li> <li>● รายได้ค่าห้อง/ ต้นทุนการขายห้อง (Rooms revenue/ Cost of room sales)</li> </ul>

ด้าน	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
<p>3. ตัวชี้วัดการใช้ประโยชน์จากแรงงาน (Labor utilization indicators)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนห้องที่ถูกเช่าต่อแม่บ้านหนึ่งคน (Number of occupied room per chambermaid)</li> <li>● จำนวนชั่วโมงทำงานของแม่บ้านต่อห้องที่ถูกเช่าหนึ่งห้อง (Number of maid hours per occupied room)</li> <li>● จำนวนการเช็คอินและเช็คเอาท์ต่อพนักงานเคาน์เตอร์หนึ่งคน (Number of check- ins and out per front-line staff)</li> <li>● จำนวนชุดรับประทานอาหารต่อบริการหนึ่งคน (Number of food covers per waiter and waitress)</li> </ul>
<p>4. ตัวชี้วัดการบริการลูกค้า (Customer service indicators)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนครั้งของการกดกริ่งเรียกต่อแขกหนึ่งคน (Number of bellhops per hotel guest)</li> <li>● จำนวนแขกประจำเป็นเปอร์เซ็นต์ของจำนวนแขกทั้งหมด (Regular guests as % of total hotel guests)</li> <li>● จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับต่อเดือน (Number of complaints received per month) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายห้องพัก (Room department)</li> <li>- ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage department)</li> <li>- ฝ่ายสำนักงานส่วนหน้า (Front office department)</li> </ul> </li> </ul>

**ตารางที่ 3.2**  
**ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแยกตามฝ่าย/แผนก**

ฝ่าย/แผนก	ตัวชี้วัด
<p>1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department)</p>	<p><b>1. การจัดหาพนักงาน (Staffing)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความต้องการพนักงานที่ระบุไว้ต่อเดือนหรือต่อไตรมาส (Requisition filled per month or quarter)</li> <li>● วิธีหาอัตราการรับพนักงานมา: จำนวนพนักงานที่ต้องการจ้าง/ จำนวนพนักงานทั้งหมด (Accession rate; number of hires/ total number of employees)</li> <li>● ค่าใช้จ่ายต่อการจ้างพนักงานแต่ละคน (Cost per hire)</li> <li>● เวลาที่ใช้ไปสำหรับการหาพนักงานใหม่หนึ่งคน (Time to fill requisition)</li> <li>● ค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงานเข้าใหม่ (Orientation Costs)</li> <li>● คุณสมบัติของพนักงานใหม่กับคุณสมบัติของพนักงานที่บริษัท ต้องการ (New hires' qualifications versus requisition specifications (quality))</li> <li>● ผลประเมินพนักงานจ้างใหม่ของผู้บริหาร (โดยดูจากความพึงพอใจ ของลูกค้า) (Hiring managers' rating of new hires (customer satisfaction))</li> </ul> <p><b>2. การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนของคำอธิบายลักษณะงานที่เขียนไว้ (Number of job descriptions written)</li> <li>● จำนวนตำแหน่งงานที่ถูกจัดระดับ (Number of jobs leveled)</li> <li>● เปอร์เซ็นต์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งตรงเวลา (% of performance appraisals submitted on time)</li> <li>● เปอร์เซ็นต์ของคำร้องขอสวัสดิการและข้อซักถามที่ดำเนินการภายใน 1 สัปดาห์หลังจากที่ยื่นคำร้อง (% of benefit claims and questions processed within 1 week after claiming)</li> </ul>

ฝ่าย/แผนก	ตัวชี้วัด
<p>1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department) (ต่อ)</p>	<p>2. <u>การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● อัตราความผิดพลาดในการดำเนินการกับคำร้องขอสวัสดิการหรือการจ่ายเงิน (Errors rate in processing benefit claims or pay actions)</li> <li>● คำร้องเรียนของพนักงานต่อคำร้องขอที่ได้รับการดำเนินการ (Employee complaints per claim processed)</li> <li>● เวลาที่ใช้ดำเนินการกับคำร้องขอสวัสดิการหรือการเบิกจ่ายเงิน (Time taken to process benefit claims or pay actions)</li> <li>● การประเมินของพนักงานต่อแผนการให้สวัสดิการ (Employee's rating of innovative benefit plans implemented)</li> </ul> <p>3. <u>ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information Systems)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● อัตราความผิดพลาดในการทำโปรแกรม (Programming error and re-run rates)</li> <li>● ต้นทุนการลงทุนของแต่ละโปรแกรม (Total cost of each program)</li> <li>● จำนวนการออกแบบรายงานให้ใหม่/ จำนวนคำขอให้ส่งรายงาน (Number of report redesigns/ Number of report requests)</li> <li>● เวลาในการตอบต่อคำขอในโปรแกรม (Response time on program requests)</li> <li>● จำนวนการสอบถามทางโทรศัพท์เกี่ยวกับข้อมูลที่สามารถเข้าถึงออนไลน์ได้ (Number of phone inquiries per week for data accessible on-line)</li> <li>● เวลาจริงในหารทำงานให้เสร็จเป็นเปอร์เซ็นต์ของเวลาที่ได้รับในการจัดทำเสร็จ (Actual time to complete task as % of allocated time to complete task)</li> <li>● ชั่วโมงการทำงานที่ยังไม่ได้ทำ (Backing hours)</li> <li>● ชั่วโมงทำงานล่วงเวลาต่อต้นทุนดำเนินงาน (Overtime hours/ Operating costs)</li> <li>● ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้เครื่อง (User satisfaction rating)</li> </ul>

ฝ่าย/แผนก	ตัวชี้วัด
<p>1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department) (ต่อ)</p>	<p>4. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ชั่วโมงให้คำปรึกษาและจำนวนครั้งการปรึกษาต่อเรื่อง (Counseling hours and number of sessions per issue)</li> <li>● จำนวนเรื่องร้องทุกข์ (Number of grievances)</li> <li>● อัตราและต้นทุนของการยุติเรื่องร้องทุกข์ (Grievance settlement rates and costs)</li> <li>● อัตราการขาดงาน (Absenteeism rates)</li> <li>● ต้นทุนของเวลาที่สูญหายไป (Lost time costs)</li> <li>● อัตราและต้นทุนการลาออกจากงาน (Turnover rates and costs)</li> </ul> <p>5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● คะแนนก่อนและหลังการทดสอบจากโครงการฝึกอบรม (Pre and post test scores from training programs)</li> <li>● คะแนนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและจริยธรรม (Attitude and morale change scores)</li> <li>● จำนวนชั่วโมงของการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคน (Number of training hours per employee)</li> <li>● จำนวนหัวข้อฝึกอบรมต่อปีต่อพนักงานหนึ่งคน (Number of training courses per year per staff)</li> <li>● อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อร้อยละของเงินเดือนค่าจ้าง (Training costs as % of payroll costs)</li> </ul>
<p>2. ฝ่ายบัญชี (Accounting Department)</p>	<p>1. จัดหาข้อมูลทางสถิติสำหรับการใช้ภายในและภายนอก (Supply statistical data for internal and external use)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนความผิดพลาดของส่วนประกอบข้อมูล/ จำนวนรวมของตัวอย่างข้อมูลที่บันทึกไว้ (Number of data element errors/ Total number of records sampled)</li> <li>● ความผิดพลาดที่พบต่อพนักงานหนึ่งคนก่อนมีการออกรายงาน (Errors found per staff before reports are issued)</li> <li>● ความผิดพลาดที่พบต่อพนักงานหนึ่งคนภายหลังมีการออกรายงาน (Errors found per staff after reports are issued)</li> <li>● ความผิดพลาดที่พบในข้อมูลจากฝ่ายอื่น (Errors detected in data for other departments)</li> </ul>

ฝ่าย/แผนก	ตัวชี้วัด
<p>2. ฝ่ายบัญชี (Accounting Department) (ต่อ)</p>	<p>1. <u>จัดหาข้อมูลทางสถิติสำหรับการใช้ภายในและภายนอก</u> (Supply statistical data for internal and external use)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนโครงการที่กำลังดำเนินการต่อพนักงานหนึ่งคน (สถิติ) (Number of projects in progress per staff (statistics))</li> <li>● จำนวนวันจริงที่ใช้ในการตรวจสอบ/ จำนวนวันจัดไว้สำหรับการตรวจสอบ (Actual number of days spent on audit/ Number of days available for audit)</li> <li>● ต้นทุนการตรวจสอบทั้งหมดต่อปี (Total Audit cost per year)</li> </ul> <p>2. <u>การทำบัญชีด้านการดำเนินงาน (Operational accounting)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนวันครบกำหนดที่พลาดไป/ จำนวนรายงานทั้งหมด (Number of dates missed/ Total number of reports)</li> <li>● จำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้น/ จำนวนธุรกรรม (Number of errors/ Number of transactions)</li> <li>● เปอร์เซ็นต์ของรายงานประจำปีตรงเวลา (% of on time routine reports)</li> <li>● เวลาทำงานเฉลี่ยเพื่อทำรายงานประจำวันที่สำคัญให้เสร็จ (Average cycle time to complete key routine reports)</li> <li>● รายงานประจำวัน (ให้น้ำหนักความยาก) ต่อนักบัญชี หนึ่งคน (จากการสำรวจภายใน) (Routine reports per accountant)</li> <li>● ผลการประเมินของตัวชี้วัดเวลาในการตอบสนองและคุณภาพของรายงานพิเศษ (Index rating of the respond time and quality of special reports)</li> <li>● เปอร์เซ็นต์ของการใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ประจำโต๊ะพนักงานแต่ละคน (% of utilization of computer terminals)</li> </ul> <p>3. <u>การบัญชีทั่วไป (General accounting)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รายได้รวมสำหรับสี่ไตรมาสหลังสุด/ ผลรวมของ Unapplied cash ทั้งด้านเจ้าหนี้และลูกหนี้สำหรับไตรมาสเดียวกันนี้ (Total revenue for latest four quarters/ Sum of “unapplied cash” debts and credits for same four quarters)</li> </ul>

ฝ่าย/แผนก	ตัวชี้วัด
<p>3. ฝ่ายวิจัย (Research Department)</p>	<p>1. <u>การวิจัยและเทคโนโลยี (Research and Technology)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนโครงการวิจัยที่ทำได้ (Number of research projects realized)</li> <li>● จำนวนโครงการต่อสาขาการวิจัย (Number of programs per research area)</li> <li>● จำนวนบทความที่สาขาของงานวิจัย (Numbers of papers per research area)</li> <li>● จำนวนรายได้ที่ทำเสร็จต่อนักวิจัยหนึ่งคน (Number of reports completed per researcher)</li> <li>● จำนวนบทความในวารสารต่อนักวิจัยหนึ่งคน (Number of papers in peer-reviewed journals per researcher)</li> <li>● เวลาในการเขียนบทความเสร็จ(รวมการเขียนภาพประกอบและการทบทวนภายใน) ที่กำหนดโดยการสำรวจ (Completion time of article (writing, artwork, internal view) determined through survey)</li> <li>● จำนวนการอ้างอิงโดยผู้เขียนคนอื่น ๆ (Number of citations by other authors)</li> <li>● จำนวนสิทธิบัตรที่ได้รับต่อสาขาของงานวิจัย (Number of patents filed per research areas)</li> <li>● จำนวนสิทธิบัตรยื่นต่อบัณฑิตวิจัยหนึ่งคน (Number of patents files per researcher)</li> <li>● การทำให้เกิดสาขาของงานวิจัยใหม่ทั้งภายในและภายนอก (Internal and external generation of new research areas)</li> </ul> <p>2. <u>การแก้ปัญหาเชิงการประยุกต์ (Applied problem solving)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนการร้องเรียนจากลูกค้า (Number of requests per customer)</li> <li>● ผลการสำรวจลูกค้า (Customer survey results)</li> </ul>

ฝ่าย/แผนก	ตัวชี้วัด
<p>3. ฝ่ายวิจัย (Research Department)</p>	<p>3. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Technical expertise)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดหมวดหมู่บทความและการนำเสนอของแต่ละหน่วยงานโดยเชิญ            ชวนวิทยากรที่อ้างอิงในบทความและไม่ได้อ้างอิงมาพูด            (Categorization of papers and presentations produced by            division; keynote/ invited, referred, and non-referred)</li> <li>● จำนวนของผู้ที่ได้รับปริญญาและช่างเทคนิค/ จำนวนพนักงาน            ทั้งหมด            (Number of degree holders and technicians/ Total staff)</li> </ul>
<p>4. ฝ่ายวิศวกรรม (Engineering Department)</p>	<p><u>การพัฒนา ออกแบบผลิตภัณฑ์และบำรุงรักษา</u>            (Product development, design and maintenance)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนโครงการขั้นก้าวหน้าที่กำลังดำเนินการหรือนำมาใช้ในการผลิตต่อ            จำนวนโครงการขั้นก้าวหน้า            (Number of advanced projects implemented or introduces to            production/ Number of advances projects)</li> <li>● กำไรจากประเภทของผลิตภัณฑ์ (Product line) ต่อต้นทุนการพัฒนา            ประเภทผลิตภัณฑ์ (Product line profits/ Product line            development costs)</li> <li>● เวลาจริงต่อโครงการต่อเวลาที่คาดหวังไว้            (Actual time per project/ Projected time)</li> <li>● จำนวนการเปลี่ยนแปลงแบบ (Number of drawing changes)</li> <li>● จำนวนแบบที่เขียนใหม่ต่อพนักงานวิศวกรรมหนึ่งคน            (Number of drawing errors/ Total number of drawings)</li> <li>● จำนวนรวมของแบบต่อชั่วโมงแรงงาน (Total number of drawings/            labor costs)</li> <li>● จำนวนแบบทั้งหมดที่ส่งออกตรงเวลาต่อจำนวนรวมของแบบ            (Total number of drawings released on time/ Total number of            drawings)</li> <li>● ชั่วโมงการออกแบบใหม่ต่อชั่วโมงรวมของแรงงาน            (Number of new drawings/ Total department hours)</li> <li>● ผลการสำรวจผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ (User survey results)</li> <li>● ส่วนแบ่งตลาด (Market share)</li> </ul>

ฝ่าย/แผนก	ตัวชี้วัด
<p>5. ฝ่ายควบคุมคุณภาพ (Quality Control Department)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ชั่วโมงการทำงานของฝ่ายควบคุมคุณภาพ (Quality/ department hours/ Production hours)</li> <li>● ชั่วโมงทำงานที่ไม่เกี่ยวกับคุณภาพโดยตรง/ ชั่วโมงทำงานด้านคุณภาพรวม (Quality indirect hours/ Total quality hours)</li> <li>● ชั่วโมงงานที่ได้รับ/ ชั่วโมงทำงานโดยตรง (Earned hours/ Direct hours)</li> <li>● การขาย (ยอดขาย)/ การจ้างงานฝ่ายประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Sales/ Total quality hours)</li> <li>● จำนวน lots ที่รับมา/ ชั่วโมงตรวจสอบ (Lots received/ inspection hours)</li> <li>● การจ้างงานฝ่ายคุณภาพ/ จำนวนพนักงานทั้งหมด (Quality department employment/ Total staff)</li> <li>● งบประมาณของฝ่ายคุณภาพ/ งบประมาณดำเนินดำเนินงานรวม (Quality department budget/ Total operations budget)</li> <li>● ความผิดพลาดในกรรมวิธีตรวจสอบ/ จำนวนกรรมวิธีการตรวจสอบที่ออกไป (Errors in inspection procedures/ Number of inspection procedures issued)</li> <li>● ความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล/ ปริมาณของข้อมูลที่เก็บ (Errors in data collection/ Volume of data collected)</li> <li>● ความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล/ จำนวนผู้ตรวจสอบ (Errors in data collection/ Number of inspectors)</li> <li>● ความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล/ ต้นทุนในการเก็บข้อมูล (Errors in data collection/ Cost of data collection)</li> <li>● ต้นทุนการป้องกันความผิดพลาด/ ต้นทุนรวมของคุณภาพ (Prevention costs/ Total cost of quality)</li> <li>● ต้นทุนการประเมิน/ ต้นทุนรวมของคุณภาพ (Appraisal cost/ Total cost of quality)</li> <li>● ต้นทุนของความล้มเหลว/ ต้นทุนรวมของคุณภาพ (Failure cost/ Total cost of quality)</li> </ul>

ฝ่าย/แผนก	ตัวชี้วัด
<b>6. ฝ่ายจัดซื้อ</b> (Merchandise Department)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระยะเวลาในการออก PR/PO</li> <li>● ระยะเวลาในการรับมอบสินค้าจาก Supplier</li> <li>● ระดับความพึงพอใจที่มีต่อ Supplier</li> <li>● ต้นทุนในการสั่งซื้อ</li> <li>● จำนวนครั้งหรือเวลาในการรับวัตถุดิบล่าช้า</li> <li>● จำนวนรายการหรือครั้งที่วัตถุดิบขาดสต็อก</li> <li>● ระยะเวลาในการสั่งซื้อ</li> </ul>
<b>7. ฝ่ายการตลาด</b> (Marketing Department)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนข้อเรียกร้องของลูกค้า (Customer Complaints)</li> <li>● ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าหรือบริการ</li> <li>● ส่วนแบ่งทางการตลาด</li> <li>● อัตราผลตอบแทนจากการโฆษณายอดขาย</li> <li>● ยอดขาย</li> <li>● อัตราการเติบโตของตลาด</li> <li>● อัตราการตอบสนองข้อร้องเรียนของลูกค้า</li> <li>● อัตราความถูกต้องของการพยากรณ์ยอดขาย</li> <li>● ต้นทุนทางการตลาดต่อหน่วยสินค้า</li> </ul>
<b>8. ฝ่ายซ่อมบำรุง</b> (Maintenance Department)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความจงรักภักดีของลูกค้าต่อสินค้า</li> <li>● จำนวนครั้งของการ Shut down ของเครื่องจักร</li> <li>● เวลาในการซ่อมต่อครั้ง</li> <li>● อัตราการเสร็จตามกำหนดเวลา</li> <li>● ประสิทธิภาพของการซ่อม</li> <li>● อัตราการประหยัดพลังงาน (น้ำ ไฟฟ้า)</li> </ul>

### 3.2 ตัวอย่างโรงแรมที่ใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน: โรงแรม Ritz-Carlton

โรงแรม Ritz-Carlton ก่อตั้งตั้งแต่ปี ค.ศ. 1933 โดยเริ่มต้นสาขาแรกในเมืองเซนต์หลุยส์ และได้ขยายตัวในเวลาต่อมาจนกระทั่งกลายเป็นเครือโรงแรมที่มีสาขากระจายอยู่ทั่วโลก ปัจจุบันมีห้องพักรวมกันถึง 18,475 ห้อง และมีบุคลากรถึง 28,000 คน

แม้จะมีผู้กล่าวว่า ถ้าหากคิดราคาห้องพักแบบโรงแรมห้าดาว ก็คงจะสามารถส่งมอบการบริการที่เลิศเลอได้อย่างแน่นอน อย่างไรก็ตาม กระบวนการในการบริหารจัดการของโรงแรม Ritz-Carlton เป็นสิ่งที่น่าเรียนรู้ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการให้บริการชั้นยอดไม่ใช่อาศัยแค่ราคาที่สูงเพียงประการเดียว

#### ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก

The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. ให้บริการโรงแรมระดับ 5 ดาว 59 สาขา ใน 20 ประเทศทั่วโลก ประกอบด้วยโรงแรม 37 แห่งและรีสอร์ท 22 แห่ง ภายใต้แบรนด์ The Ritz Carlton ทั้งในแถบอเมริกาเหนือ ยุโรป เอเชีย ออสเตรเลีย ตะวันออกกลาง และแอฟริกา

#### ค่านิยมองค์กร

โรงแรม Ritz-Carlton ได้กำหนดความคาดหวังที่เรียกว่า มาตรฐานการให้บริการหรือ Gold standard ซึ่งประกอบด้วย

- Credo
- The 20 Basics
- The three Steps of service
- The Motto
- The Employee Promise

มาตรฐานดังกล่าว เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานยึดมั่นเป็นแนวทางในการทำงานและการตัดสินใจในทุกๆระดับ เริ่มตั้งแต่ Credo ซึ่งเปรียบเสมือนข้อความประกาศพันธกิจขององค์กร เป็นแนวทางในระดับกว้างที่บอกว่า Ritz-Carlton มีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าโดยผ่านทาง การบริการส่วนบุคคลและสิ่งอำนวยความสะดวกสบายชั้นเลิศ

ในส่วนของ The 20 Basics และ The three Steps of Service เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติการณ์ที่ให้อายุละเอียดพฤติกรรมถึงขนาดกิริยามารยาทและภาษาที่ควรใช้กับแขกที่มาเข้าพัก เช่น ควรกล่าวทักทายด้วยคำว่า อรุณสวัสดิ์ครับ/ค่ะ แต่ควรหลีกเลี่ยงคำว่า ไฮ/เฮลโล เนื่องจากเราคือสุภาพสตรีและสุภาพบุรุษผู้ซึ่งให้บริการแก่สุภาพสตรีและสุภาพบุรุษ

สำหรับ The Employee Promise เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นล่าสุด เพื่อเป็นคำมั่นสัญญาว่าองค์กรจะปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนบนพื้นฐานของการให้เกียรติและความไว้วางใจ

### กลุ่มลูกค้าหลัก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Ritz-Carlton ประกอบด้วย

1. ผู้ถือหุ้น หรือเจ้าของ
2. บุคลากร ทั้งผู้บริหารและพนักงาน
3. ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น บริษัทสายการบิน บริษัทเครดิตการ์ด เป็นต้น
4. ลูกค้า กลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรม Ritz-Carlton แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
  - Meeting Event Planner
  - Independent Business and Leisure Travelers

### วิเคราะห์

การที่โรงแรม Ritz-Carlton สามารถส่งมอบบริการที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้า มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เด่นชัดอยู่หลายประการ ได้แก่

- การให้ความสำคัญต่อพนักงาน ให้พนักงานทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เข้าใจบทบาทหน้าที่ ผ่านการถ่ายทอดระบบค่านิยมขององค์กรที่เรียกว่า Gold standard ใส่ใจกับการคัดเลือกพนักงานที่มีหัวใจบริการเข้ามาตั้งแต่ต้นและดำเนินการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังใช้ระบบจูงใจต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถส่งมอบการบริการชั้นเลิศ
- ระบบฐานข้อมูลลูกค้า ที่เรียกว่า Customer Royalty and Satisfaction System เป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่กว่าล้านไฟล์ ซึ่งเก็บข้อมูลลูกค้าเฉพาะบุคคลจากเครือโรงแรม Ritz-Carlton ทั่วโลก
- การนำเอาการแก้ปัญหาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของภาคอุตสาหกรรมมาปรับใช้กับภาคบริการ เช่น Six sigma, TQM Lean Management และ Problem Solving Process

โรงแรม Ritz-Carlton มีกระบวนการที่ส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าที่สำคัญ คือ

1. กระบวนการบริหาร สร้างประสบการณ์อันน่าประทับใจให้แก่ลูกค้า
2. กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกคนที่มีหัวใจบริการเข้ามาทำงาน การฝึกอบรมซึ่งรวมถึงการปลูกฝังระบบคุณค่าขององค์กรและการจูงใจในการทำงาน
3. กระบวนการเก็บข้อมูลลูกค้าและนำมาใช้
4. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
5. กระบวนการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

โรงแรม Ritz-Carlton จะแบ่งดัชนีวัดออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ

- ตัวชี้วัดที่ใช้วัดระดับของค์การสำหรับผู้บริหารระดับสูง ตัวชี้วัดในกลุ่มนี้จัดอยู่ในส่วน Outcome
- ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการชี้วัดสำหรับวางแผน ประเมินผล และปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน ตัวชี้วัดกลุ่มนี้อยู่ในส่วนผลลัพธ์-กระบวนการ

การวิเคราะห์ตัวชี้วัดสามารถอธิบายโดยเรียงลำดับจาก ผล ไหลไปหาเหตุ ได้ดังนี้

#### ผลการดำเนินงาน (Outcome)

Outcome ของ Ritz-Carlton วัดโดยตัวชี้วัดทางการเงินที่สรุปถึงผลการปฏิบัติงาน การเงินอัตราส่วนต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตัวชี้วัดในกลุ่มนี้ได้แก่

- EBITDA (Earning Before Income Taxes, Depreciation and Amortization)
- Pre-Taxes ROI (Return on Investment)
- Administrative Cost as a Percent of Total Fee เช่น ร้อยละของต้นทุนที่ใช้ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาต่อรายได้รวม
- Percentage Profit

### ผลลัพธ์ (Output) และกระบวนการ (Process)

Ritz-Carlton วัดผลทางด้านลูกค้าในปัจจุบันวิกฤตด้านความพึงพอใจโดยมีตัวชี้วัด คือ

- ความภักดีของลูกค้า (Customer Royalty)
- Customer Difficulties
- ความพึงพอใจโดยรวม ซึ่ง Ritz-Carlton กำหนดตัวชี้วัดผลความพึงพอใจ (Satisfaction) ของกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรม Ritz-Carlton ทั้งในส่วนของลูกค้า Meeting Event Partners และกลุ่มลูกค้า Independent Business and Leisure Travelers

โดยในกลุ่มลูกค้า Independent Business and Leisure Travelers จะมีการสอบถามถึง

- ความสะอาดของห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวก
- ความปลอดภัย
- ความคุ้มค่ากับเงินที่จ่าย
- ความรู้และความเต็มใจช่วยเหลือของพนักงาน

สำหรับกลุ่มลูกค้า Meeting Event Planners จะมีการสอบถามถึง

- คุณภาพของบริการ
- ความเต็มใจช่วยเหลือ ความรวดเร็ว การตอบรับอย่างฉับไวเมื่อมีความต้องการ
- การจัดเตรียมพื้นที่ (Floor) ชั้นธุรกิจ (Business Class) ที่เยี่ยมยอด
- ความสะอาดและการดูแลสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี
- การจัดเตรียมการบริการทางธุรกิจที่ครบครัน

ส่วนตัววัดในด้านผลลัพธ์-กระบวนการนั้น Ritz-Carlton ได้กำหนดปัจจัยวิกฤตด้านคุณภาพซึ่งครอบคลุมในส่วนของคุณภาพการบริการและคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยตัวชี้วัดในด้านผลลัพธ์-กระบวนการ แบ่งออกเป็นการวัดก่อนการปฏิบัติงาน (Before Operation Measure) การวัดขณะปฏิบัติงาน (During Operations Measures) และวัดหลังปฏิบัติงาน (After Operations Measures)

### ปัจจัยนำเข้า (Input)

#### พนักงาน

ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของ Ritz-Carlton คือ พนักงาน Ritz-Carlton มุ่งสร้างให้พนักงานมีความสุข สนุกสนาน และมีความภาคภูมิใจในการทำงานถึงกับกำหนดไว้ว่า พนักงาน Ritz-Carlton ร้อยละ 100 ต้องมีความสุข สนุกสนาน และมีความภาคภูมิใจ (100% Employee

Pride & Joy) ปัจจัยวิกฤตที่เกี่ยวข้องคือ มิติในด้านความพึงพอใจ ปริมาณและระยะเวลา โดยมีตัวอย่างตัวชี้วัดดังนี้

- อัตราการลาออกของพนักงาน
- Employee well-being and Satisfaction โดยการถามคำถามที่สำคัญจากการทำ Employee Survey ที่สอบถามถึงอำนาจในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการประสานงานระหว่างฝ่ายการสื่อสาร การกระจายอำนาจความเข้าใจในเป้าประสงค์ของฝ่ายงาน อีกทั้งยังมีการสอบถามถึงระดับจัดการในประเด็นการให้ข้อคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Constructive Feedback) การให้การยอมรับ ยกย่อง ชดเชยทั้งทางวาจาและการให้ในรูปแบบของตัวเงินเมื่อปฏิบัติงานได้ดี
- ร้อยละของพนักงานที่มีส่วนร่วมในการวางแผน (Employee Involvement in Planning)
- ระยะเวลานับจากผู้ที่มีความศักยภาพเข้าสัมภาษณ์จนถึงการยื่นข้อเสนอรับเข้าทำงาน (The circle time from when a potential new-hire walks in the door and a job offer is tendered)

### ผู้ส่งมอบ

ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งที่โรงแรม Ritz-Carlton ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ การดำเนินงานของโรงแรมกับผู้ส่งมอบ โดยเฉพาะในส่วนของปัจจัยวิกฤตในมิติด้านคุณภาพ ตัวอย่างตัวชี้วัดในด้านคุณภาพของผู้ส่งมอบได้แก่

- ร้อยละของผู้ส่งมอบหลักที่ได้ระดับคุณภาพตรงตามความต้องการ (จำนวนร้อยละของผู้ส่งมอบหลักที่ได้ระดับคะแนนรวมทุกรายการที่มีการประเมินดีกว่าร้อยละ 80)
- จำนวนและร้อยละของโรงแรม Ritz-Carlton ที่ให้การรับรองผู้ส่งมอบหลัก โดยการที่จะรับรองผู้ส่งมอบได้นั้นผู้ส่งมอบจะต้องมีระดับคุณภาพตรงตามความต้องการ Ritz-Carlton แล้ว

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 4.1 ความหมายของ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้คำนิยามแก่คำว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, น.251) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

แน่นน้อย พงษ์สามารถ (2539, น.16) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตีราคาหรือการคำนวณผลการทำงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นซึ่งมีความคุ้นเคยใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานเหล่านั้น ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีระเบียบวิธีที่เหมาะสมในการพิจารณาการทำงานเป็นอย่างไรไป

อลงกรณ์ มีสุทธา และคณะ (2539: น.12) เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ผุสดี รุมาคม (2542, น.4) การประเมินบุคคลที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการพัฒนา โดยทั่วไปการประเมินจะถูกดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของแต่ละบุคคลและการประเมินนี้จะถูกพิจารณา ทบทวนโดยผู้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยตรงแต่ละคนอีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น บุคคลทุกคนในองค์การที่ทำการประเมินคนอื่น ๆ จะต้องถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของตนเอง ซึ่งตามที่เราเห็นในระยะต่อมามีความเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติแบบผู้บังคับบัญชาประเมินผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Boss-rates-subordinate) ไปบ้าง แต่การปฏิบัติแบบดังกล่าว ก็เป็นการจัดระเบียบซึ่งเป็นที่นิยมกันมากที่สุด การที่ผู้บังคับบัญชากระทำสิ่งอื่น ๆ นอกเหนือจากการประเมินผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ได้รับการพิจารณาว่าเป็นการปฏิบัติที่ดี ผู้บังคับบัญชามิควรจะ

คิดร่วมมือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน วางแผนที่จะแก้ไขข้อบกพร่อง สร้างจุดแข็ง และพัฒนาบุคคล เนื่องจากการประเมินและพัฒนาพนักงานจะต้องปฏิบัติพร้อมกันไป

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, น.82) เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วมีการวัดผลงานด้วยการประเมินผลและการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อเป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้เป็นจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผนจุดหมายการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนในการฝึกอบรมและการพัฒนา และประเมินศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สร้างขึ้น ดังนั้น การประเมินผลจึงต้องมองในหลายมิติ มีวิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น ประเมินที่พฤติกรรมและการประเมินที่ผลลัพธ์ เป็นต้น

McGregor 1960: น.77-78 การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะถูกมองว่าเป็นวิธีการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่จะถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหารแล้วกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการ เป็นเหตุผลที่ทำให้แต่ละบุคคลนำความพยายามของเขาไปสู่เป้าหมายขององค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้พวกเขาว่าจำเป็นต้องทำอะไรและจะต้องวินิจฉัยว่าเขาทำได้ดีแค่ไหน รวมไปถึงการให้รางวัลหรือลงโทษไปตามนั้นอย่างสอดคล้องกัน

R. Wayne Mondy and Robert M.Noel (Human Resource Management, p.254) อธิบายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็น ระบบของการทบทวนและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนหรือของกลุ่มแต่ละกลุ่ม ในขณะที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้นเป็นช่วงเวลาที่มีความเสี่ยงถ้ากลุ่มที่ถูกประเมินนั้นยังทำงานอยู่ในองค์กร จุดสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นในหลายๆองค์กรจะมุ่งไปที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบของความสำคัญของความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการริเริ่มการวางแผนพัฒนา เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งในหน้าที่งานบริหารทรัพยากรบุคคลอันรวมไปถึงการวางแผนงานทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ของพนักงาน และการประเมินศักยภาพของพนักงาน

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา จึงให้คำจำกัดความของคำว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า “เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน” ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปเป็นประโยชน์หลายด้าน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อเป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้เป็นจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง ใช้คาดการณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคตและใช้กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การพัฒนาและประเมินศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สร้างขั้น

## 4.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธาและคณะ (การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2539, น.16) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในด้านใด
2. เลือกรวิธการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจ ยอมรับ และร่วมมือ
5. กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง
6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ
7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้

8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

9. การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่า ได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้กลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการประเมินผลครั้งต่อไป

ส่วนนงลักษณ์ พจนารักษ์ (อ้างถึงใน พันเอกวันชัย ผดุงทรง, ทศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบก: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมสารบรรณทหารบก 2550, น.19) ได้สรุปกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าควรมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมิน
2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมกับงานประเภทต่างๆ ในหน่วยงานและควรใช้หลายวิธีผสมกัน
3. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมิน ให้มีความรู้ความเข้าใจยอมรับและร่วมมือทั่วกัน การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญมากที่สุด และการยอมรับการร่วมมือของหัวหน้างานระดับรองลงไป เป็นส่วนที่ทำให้โครงการดำเนินไปได้ผลสำเร็จ
4. กำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ช่วงระยะเวลาที่กำหนดควรให้มีระยะห่างกันอย่างพอเหมาะ
5. กำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการปฏิบัติงาน ควรจัดให้เป็นรูปคณะกรรมการหรือหน่วยงาน มีบุคคลทำหน้าที่ประสานงานและควรชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบทราบ ส่วนผู้มีหน้าที่ทำการประเมินโดยตรง ได้แก่ หัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชา
6. จำแนกการประเมินออกเป็นกลุ่มๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะต้องประเมินโดยใช้เกณฑ์ตัวเดียวกัน เนื่องจากมีลักษณะงานหรือระดับตำแหน่งเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน
7. กำหนดขอบเขตการฝึกอบรมการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดทำคู่มือ
8. กำหนดเรื่องที่จะทำการประเมิน น้ำหนักและความสำคัญ สร้างแบบฟอร์มและกำหนดการให้คะแนน

9. ดำเนินการประเมินนั้นตามขั้นตอนที่ได้วางไว้ จัดทำปฏิทินการประเมินผลและดำเนินการประเมินตามกำหนดการนั้นๆ

10. แจ้งผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ อาจมีการนำผลไปใช้ประกอบการพิจารณาของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน บุคคล หากมีการเรียกร้องในกรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมิน ต้องรีบจัดการให้เสร็จสิ้นและให้มีความเข้าใจตรงกันก่อนที่จะนำผลไปใช้ประกอบการพิจารณาในเรื่องอื่นๆ

11. ติดตามศึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น สิ่งที่ต้องศึกษาพิจารณาต่อไปคือ ศึกษาแนวโน้มของผู้ประเมิน พิจารณาความเที่ยงตรงจากผู้ประเมินหลายๆคน แล้วนำผลประเมินมาเปรียบเทียบและตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความแตกต่าง

12. พิจารณาความแตกต่างของหน่วยงานและประเภทของงาน เปรียบเทียบผลการประเมินในกลุ่มที่ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันและวิเคราะห์ผลการประเมิน

13. พิจารณาผลการประเมินเปรียบเทียบกับข้อมูลอื่นๆ เช่น รายงานแสดงปริมาณงานและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินกับข้อมูลอื่นๆเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละงาน

14. สัมภาษณ์ปัญหาและข้อคิดเห็นจากผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้ใช้ผลการประเมินอื่นในหน่วยงาน

ในเรื่องเดียวกัน ผุสดี รุมาคม (การประเมินการปฏิบัติงาน 2542, น.16) กล่าวว่ากระบวนการประเมินการผลปฏิบัติงานมีขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นแนวทางว่าจะดำเนินการเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการประเมิน และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมิน

2. กำหนดสิ่งที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance Expectation) เพื่อนำมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

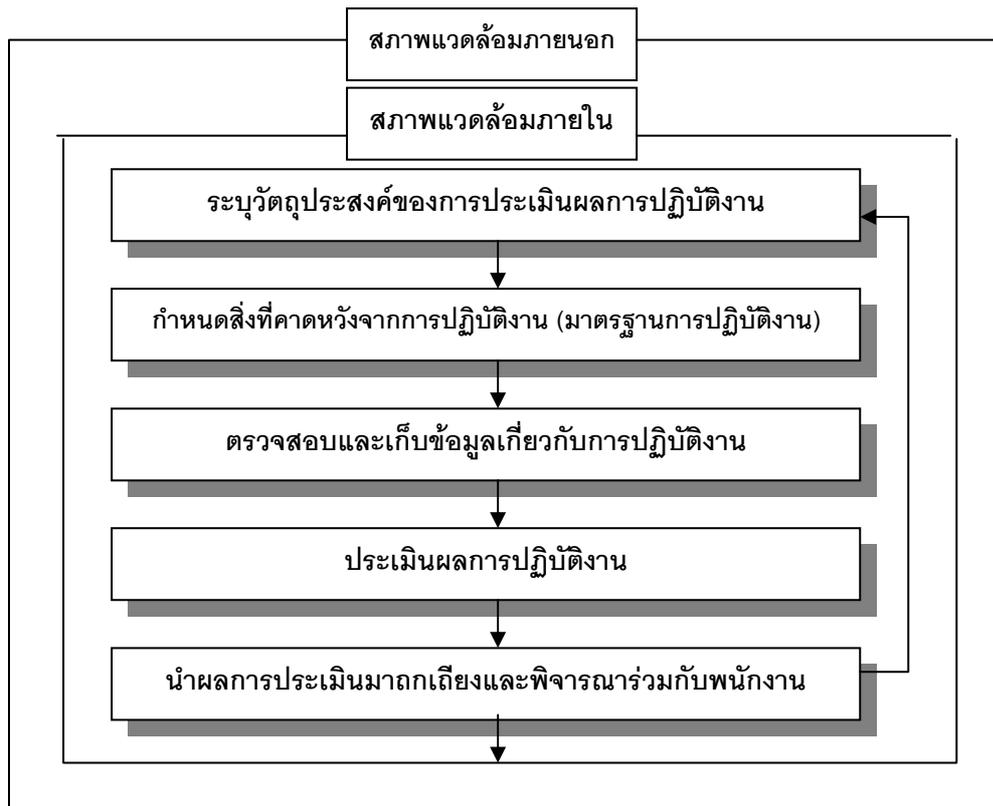
3. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน (ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินร่วมด้วย)

5. นำผลการประเมินมาถกเถียงและพิจารณาร่วมกับพนักงาน

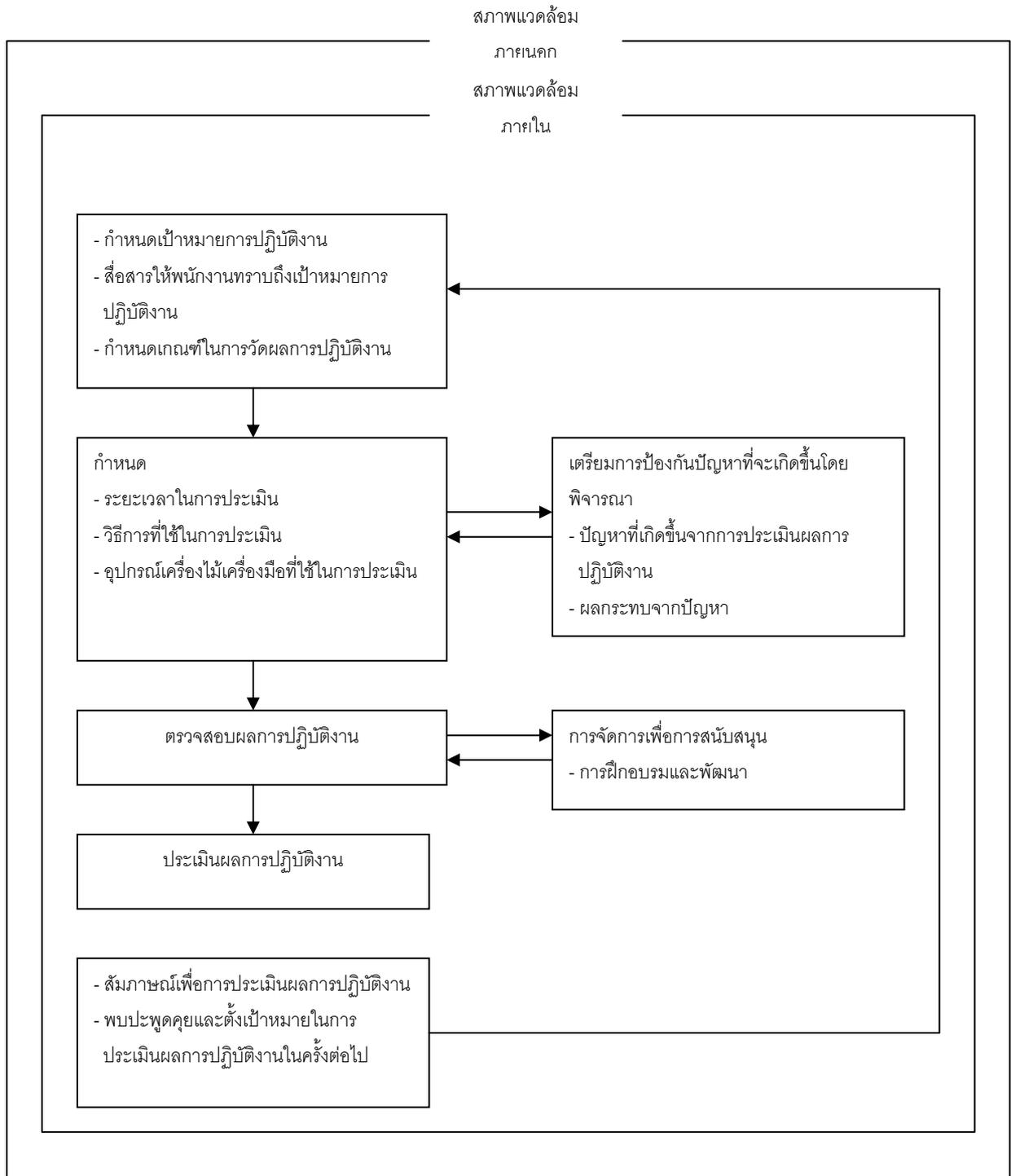
6. ตัดสินใจและสรุปผลการประเมินเป็น 2 ระบบควบคู่กันเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการนั้น มักจะใช้วิธี ให้ผู้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นโดยทั่วๆ ไปว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ซึ่งรูปแบบที่ไม่เป็นทางการนี้มักจะมีทัศนคติและความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งมักจะทำให้ผู้บังคับบัญชามี ความลำเอียงที่จะเห็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งดีกว่าอีกบุคคลหนึ่ง ด้วยจุดอ่อนดังกล่าว องค์การส่วน ใหญ่จึงต้องมีการจัดระบบการประเมินการผลปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้น ซึ่งเป็นระบบที่มีการใช้ เป็นประจำและมีระเบียบแบบแผนในการประเมินการปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ การประเมินสมเหตุสมผลและมีความเป็นธรรมซึ่งจะมีผลต่อขวัญของพนักงานด้วย

**รูปที่ 3.5**  
**แสดงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน**



ส่วน R. Wayne Mondy and Robert M.Noel (Human Resource Management, p.254) อธิบาย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังรูปที่ 3.6

รูปที่ 3.6  
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ที่มา R. Wayne Mondy and Robert M. Noe (Human Resource Management, p.256)

จุดเริ่มต้นของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น คือ การระบุเป้าหมายของการปฏิบัติงานต่อไปคือ การสื่อสาร ให้เห็นเป้าหมายที่จะไปให้ถึงและกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นมาตัดสินใจว่า ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการประเมิน ระยะเวลาหรือช่วงเวลาในการประเมิน วิธีการที่จะใช้ในการประเมิน และอุปกรณ์เครื่องมือในการประเมิน ในระหว่างขั้นตอนการประเมินนั้น ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการประเมินนั้นจะต้องเตรียมการป้องกันไว้ล่วงหน้า และถูกพิจารณาไปพร้อมกับระบบการประเมินที่มีประสิทธิผล หลังจากนั้นการจัดการจะถูกเตรียมการฝึกอย่างเหมาะสมจากฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้สามารถดำเนินไปได้และงานของพนักงานแต่ละคนก็จะต้องถูกส่งกลับไปพร้อมกันด้วย โดยผลการปฏิบัติงานจะเป็นการประเมินอย่างเป็นทางการ ส่วนขั้นตอนสุดท้ายคือ จะเกี่ยวข้องกับ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประเมินระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน การกำหนดเป้าหมายที่จะพัฒนาในขั้นต่อไป และกลับไปสู่ขั้นตอนแรกเป็นวงจรใหม่อีกครั้ง

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ในบางครั้งอาจไม่มีประสิทธิภาพตอบสนองของความต้องการขององค์กร ดังนั้น การจัดการควรระบุเป้าหมายที่ชัดเจนที่สำคัญที่สุดและมีความสามารถในการบรรลุเป้าหมายนั้นได้จริง ในหลายๆองค์กรเกิดความล้มเหลวในการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ เนื่องจากคาดหวังในการลงมือปฏิบัติแค่ครั้งเดียวมากเกินไป อีกทั้งไม่ได้ระบุความต้องการขององค์กรที่แน่ชัดว่าสิ่งที่องค์กรต้องการจริงๆจากระบบนั้นคืออะไร

หลังจากที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมายการประเมินที่ชัดเจนแล้ว พนักงานและกลุ่มผู้ร่วมทำงานจะต้องทำความเข้าใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายของตน การที่พนักงานเกิดความเข้าใจในเป้าหมายของตนแล้วนั้นจะช่วยทำให้ง่ายขึ้นเมื่อพนักงานใส่กำลังในการทำงาน (Input) เวลา กำหนดเป้าหมายของตัวเอง สุดท้ายของระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะมาทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกันและนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ การร่วมกันทบทวนผลการปฏิบัติงานนี้จะช่วยพนักงานตัดสินใจว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้ตามมาตรฐานเป็นอย่างไรและพนักงานควรจะปรับปรุงอะไรบ้าง และวางแผนการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นๆ และการร่วมกันทบทวนผลการปฏิบัติงานนี้จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายใหม่ในการทำการประเมินครั้งต่อไป

#### 4.3 การเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

R. Wayne Mondy and Robert M.Noel (Human Resource Management, p.254) กล่าวว่า การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้นั้น ในหลายๆองค์การ เป้าหมายขั้นพื้นฐานในการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและขององค์การ ทั้งนี้อาจจะมีเป้าหมายอื่นๆแฝงอยู่บ้าง ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีสาเหตุที่เป็นไปได้อันส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การคาดหวังมากเกินไปจากแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เพียงแค่งมือทำแค่ครั้งเดียว ยกตัวอย่างเช่น แผนที่มีประสิทธิภาพต่อการปรับปรุงการทำงานของพนักงานนั้น อาจจะไม่ได้ดีที่สุดต่อการกำหนดการเพิ่มการจ่ายค่าตอบแทน ถึงกระนั้น การออกแบบระบบที่ดีจะสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ โดยในความเป็นจริง การประเมินผลการปฏิบัติงานข้อมูลนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกๆส่วนงานในหน้าที่งานการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในทางปฏิบัติเมื่อองค์การได้กำหนดวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว จะต้องจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิธีการประเมินด้วย การพิจารณาแบบประเมินตามวิธีการแบบใดว่า มีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มากที่สุดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับว่าแบบประเมินใดมีความสมบูรณ์แบบและใช้ประโยชน์ได้ครบถ้วนทุกด้านได้อย่างดีที่สุดที่สามารถจะกระทำได้นั้นคือ เลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับลักษณะงานและองค์การของเราให้ได้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม แบบฟอร์มแต่ละรูปแบบเมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วมีคุณค่าหรือข้อดีข้อจำกัดแตกต่างกันไป (ดังตารางการประเมิน/ การวิเคราะห์แบบประเมินต่างๆตามวัตถุประสงค์ในการประเมินตามแนวคิดของ Schneier & Beatty และ จำเนียร จวงตระกูล) ดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา, การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2545, น.94)

**ตารางที่ 3.3**  
**แสดงการประเมินคุณค่าของแบบฟอร์มตามวัตถุประสงค์**  
**ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

วัตถุประสงค์ ในการประเมิน	แบบฟอร์มที่ยึด คุณลักษณะของ บุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Format)	แบบฟอร์มที่ยึด คุณลักษณะของบุคคล เป็นหลัก (Job Performance Based Format)	แบบฟอร์มที่ยึด ผลสำเร็จของงาน เป็นหลัก (Result Based Format)
1.การแจ้งผลการ ปฏิบัติงาน/ การ พัฒนาพนักงาน	ไม่ดี	ดีมาก ----> ดีเลิศ	ปานกลาง ----> ดี
2.การวิเคราะห์หา ความจำเป็นในการ ฝึกอบรม	ไม่ดี	ดีมาก	ปานกลาง ----> ดี
3.การระบุศักยภาพ พนักงานเพื่อการเลื่อน ขั้น/ เลื่อนตำแหน่ง	ไม่ดี ----> ปานกลาง	ดีมาก	ปานกลาง ----> ดี
4. การพิจารณาขึ้น ค่าจ้าง/ เงินเดือน	ไม่ดี ----> ปานกลาง	ดีมาก	ดีมาก ----> ดีเลิศ
5.การคัดเลือกบุคคล เข้าทำงาน	ไม่ดี ----> ปานกลาง	ดีมาก ----> ดีเลิศ	ปานกลาง ----> ดี
6.ความแม่นยำในการ วัดและประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ไม่ดี ----> ปานกลาง	ดี	ดีมาก ----> ดีเลิศ

ตารางที่ 3.4  
แสดงการวิเคราะห์ข้อดีข้อจำกัดของแบบฟอร์มต่างๆ ตามวัตถุประสงค์  
ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ ในการประเมิน	แบบคุณลักษณะ (ยึดคุณลักษณะของ บุคคลเป็นหลัก)	แบบพฤติกรรม (ยึดพฤติกรรมกร ปฏิบัติงานเป็นหลัก)	แบบประสิทธิผล (ยึดผลสำเร็จของงาน เป็นหลัก)
วางแผนการ จัดการกำกับ ควบคุมงาน	ไม่ประโยชน์เลย เพราะ แบบนี้ไม่ได้พิจารณาถึง ผลของการปฏิบัติงาน โดยตรงอย่าง เฉพาะเจาะจง	มีประโยชน์บ้าง ถ้าหาก เกณฑ์การปฏิบัติงานที่ คาดหวังให้พนักงาน ปฏิบัติได้นั้นสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ของงานทั้งหมด	มีประโยชน์มากที่สุด เพราะแบบนี้สัมพันธ์ ใกล้ชิดกับกระบวนการ วางแผนขององค์การใน การกำหนดเป้าหมาย และมีการติดตาม พิจารณาผลการปฏิบัติ เป็นระยะๆ
ให้ข้อมูล ป้อนกลับ เกี่ยวกับผลการ ปฏิบัติงาน เฉพาะอย่างใด อย่างหนึ่ง	ไม่มีประโยชน์เลย เพราะ แบบนี้ไม่มีมาตรฐานการ ปฏิบัติงานหรือเกณฑ์ การปฏิบัติงานที่คาดหวัง ให้พนักงานปฏิบัติได้ อย่างเฉพาะเจาะจงว่า ต้องปฏิบัติงานได้ระดับ ใด จึงจะเป็นที่ยอมรับได้	มีประโยชน์มากที่สุด เพราะแบบนี้ระบุ พฤติกรรมกร ปฏิบัติงานที่พนักงาน แสดงออกมาในการ ปฏิบัติงาน	มีประโยชน์มาก ถ้าหาก การแจ้งและหาหรือผล การปฏิบัติงานได้รวมถึง พฤติกรรมหรือลักษณะ การแสดงผลออกในการ ปฏิบัติที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่ต้องการ
ระบุความ ต้องการ ฝึกอบรมและ พัฒนา	มีประโยชน์บ้าง ถ้าหาก การฝึกอบรมหรือพัฒนา เป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้อง กับการปรับปรุง ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	มีประโยชน์มากที่สุดใน การระบุส่วนบกพร่อง ในการปฏิบัติงานและ ระบุความต้องการใน การฝึกอบรม	มีประโยชน์บ้าง ถ้าได้ กำหนดกระบวนการใน การปฏิบัติให้บรรลุผล สำเร็จ หรือมีส่วนที่จะ ช่วยให้สำเร็จไว้อย่าง ชัดเจน

วัตถุประสงค์ ในการประเมิน	แบบคุณลักษณะ (ยึดคุณลักษณะของ บุคคลเป็นหลัก)	แบบพฤติกรรม (ยึดพฤติกรรม ปฏิบัติงานเป็นหลัก)	แบบประสิทธิผล (ยึดผลสำเร็จของงาน เป็นหลัก)
ระบุศักยภาพ เพื่อให้เลื่อนขั้น/ ตำแหน่ง	มีประโยชน์บ้าง เมื่อการ เลื่อนขั้น/ ตำแหน่งนั้น ขึ้นอยู่กับทักษะในการ ติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล อื่นเป็นอย่างดี	มีประโยชน์บ้าง ถ้าหาก ข้อความแสดง พฤติกรรมในแบบฟอร์ม นี้ กำหนดเป้าหมายของ ตำแหน่งหรืออธิบาย ลักษณะของตำแหน่ง	มีประโยชน์บ้าง ถ้า เกณฑ์การตัดสินเพื่อ การเลื่อนขั้น/ ตำแหน่ง นั้น ยึดผลสำเร็จอย่างใด อย่างหนึ่งเป็นหลักใน การตัดสิน
ตัดสินเลือกคน เข้าทำงาน	มีประโยชน์บ้าง เมื่อการ คัดเลือกขึ้นอยู่กับ บุคลิกลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	มีประโยชน์บ้าง ถ้า ข้อความแสดง พฤติกรรมในแบบฟอร์ม กำหนดลักษณะงาน ตำแหน่งที่จะคัดเลือก บรรจุ	มีประโยชน์บ้าง ถ้างาน ที่จะคัดเลือกเพื่อบรรจุ หรือเพื่อฝึกอบรมนั้นมี จุดมุ่งหมายในการ ปฏิบัติ โดยยึดเอา ผลสำเร็จอย่างใดอย่าง หนึ่งเป็นหลักอย่าง เฉพาะเจาะจง
ตอบแทนคุณ ความดีโดยยึด เอาผล ปฏิบัติงานที่มี ส่วนช่วยให้เกิด ผลสำเร็จ องค์การ	ไม่มีประโยชน์เลย เพราะ ตารางแสดงคุณลักษณะ ไม่สามารถวัดผลสำเร็จ หรือมีส่วนช่วยให้ องค์การประสบ ความสำเร็จได้	มีประโยชน์บ้าง ถ้า แบบฟอร์มมีส่วน สัมพันธ์กับเป้าหมาย การปฏิบัติงานทั้งหมด	มีประโยชน์มากที่สุด เพราะแบบนี้วัดผล สำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือผลการปฏิบัติงานที่ มีส่วนช่วยให้องค์การ ประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ ในการประเมิน	แบบคุณลักษณะ (ยึดคุณลักษณะของ บุคคลเป็นหลัก)	แบบพฤติกรรม (ยึดพฤติกรรม ปฏิบัติงานเป็นหลัก)	แบบประสิทธิผล (ยึดผลสำเร็จของงาน เป็นหลัก)
จัดลำดับหรือ เปรียบเทียบ บุคคล	มีประโยชน์มาก สำหรับ งานในตำแหน่งระดับสูง ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะของ ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลที่ดี	ไม่มีประโยชน์เลย เพราะแบบนี้แสดงถึง ชิ้นงานโดย เฉพาะเจาะจงมาก เกินไปและไม่ได้เน้นถึง คุณลักษณะเฉพาะตัว ของบุคคล	ไม่มีประโยชน์เลย เพราะงานของแต่ละคน ต่างกันละเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์การ ปฏิบัติงานของแต่ละคน ก็กำหนดไว้ต่างกันด้วย
วัดผลการ ปฏิบัติงาน ทั้งหมดที่ เกี่ยวข้องใน ตำแหน่งนั้นๆ	ไม่มีประโยชน์เลย เพราะ แบบนี้ไม่ได้ทำขึ้นโดย การวิเคราะห์พฤติกรรม การปฏิบัติงานของ ตำแหน่งงาน	มีประโยชน์มากที่สุด เพราะแบบนี้ทำขึ้นโดย อาศัยการวิเคราะห์งาน อย่างละเอียด	ไม่มีประโยชน์เลย เพราะแบบนี้ตามปกติ แล้วมิได้พิจารณา ชิ้นงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมด
เพื่อแก้ปัญหาใน การปฏิบัติงาน	มีประโยชน์บ้าง ถ้า ปัญหาในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลหรืองาน ส่วนต่างๆ	มีประโยชน์มากที่สุด เพราะแบบนี้กำหนด พฤติกรรม ปฏิบัติงานเฉพาะแต่ละ ชิ้นของงาน	มีประโยชน์บ้าง ถ้า ปัญหาการปฏิบัติงาน นั้นเป็นปัญหาเกี่ยวกับ เวลาหรือทรัพยากร หรือ สัมพันธ์กับการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

ที่มา: จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2531), น.78-80.

แนวทางการคัดเลือกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ จำเนียร จวงตระกูล ประกอบด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายของการประเมิน จุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญในการกำหนดหรือคัดเลือกแบบประเมิน

- แบบคุณลักษณะ (แบบประเมินที่เน้นคุณลักษณะเป็นหลัก) เหมาะสมกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่งการจัดการระดับสูง ซึ่งต้องใช้ทักษะในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากกว่าการใช้ความสามารถทางด้านเทคนิค
- แบบพฤติกรรม (แบบประเมินที่เน้นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานเป็นหลัก) เหมาะสมกับการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา เพราะเป็นแบบที่ระบุหรือกำหนดชิ้นงานสำคัญและบรรยายลักษณะของพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานเอาไว้
- แบบประสิทธิผล (แบบประเมินที่เน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลัก) เหมาะสมกับการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบริหาร เพราะเน้นด้านการวางแผน การจัดการ การกำกับควบคุมงาน แต่ไม่มีประโยชน์ต่อการจัดอันดับเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

แบบประเมินที่ดี ใช้เพื่อจุดมุ่งหมายหลักสองประการ คือ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเพื่อรวบรวมข้อมูลต่างๆที่จำเป็นแก่การพิจารณาตัดสินใจดำเนินการกับบุคคลที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม หากกำหนดแบบประเมินขึ้นใช้เพื่อวัตถุประสงค์หลายอย่างรวมกันก็อาจทำได้เช่นกัน แต่ควรแยกวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการประเมินที่ต้องการแยกกันออกไปคนละคราว เพื่อประสิทธิผลในการประเมิน

2. จำนวนและระดับตำแหน่งที่จะประเมิน ในการพิจารณาคัดเลือกหรือกำหนดแบบประเมินที่เหมาะสม อาจต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายต่างๆในการออกแบบ หรือกำหนดแบบประเมินสำหรับการจัดอันดับความแรงตัวของระดับตำแหน่งที่ต้องการทำการประเมินนั้น ควรกำหนดให้แก่ตำแหน่งระดับสูงซึ่งมีผู้ดำรงตำแหน่งมากเสียก่อนเป็นอันดับแรกเพราะเป็นตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์การ แต่โดยทั่วไปคนส่วนมากมักสนใจที่จะวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับต่ำเป็นส่วนมาก

นอกจากนี้ บางองค์การอาจมีการแยกระบบและแบบประเมินออกเป็นกลุ่มของงาน หรืออาชีพหรือระดับตำแหน่งงานอีกด้วย ซึ่งทำให้ระบบการประเมินยุ่งยากมากขึ้น แต่มีผลดีในแง่ความละเอียดลึกซึ้ง อย่างไรก็ตามก็ควรพิจารณาถึงความจำเป็นเป็นประการสำคัญ คือหากมีผลกระทบยังไม่ชัดเจนก็ไม่ควรเสียเวลาและไม่ควรลงทุนดำเนินการดังกล่าว

3. ทักษะของผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การคัดเลือกแบบประเมินจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในสายงานต่างๆ ด้วยว่า มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ หรือทักษะในทางประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงใด หากผู้บังคับบัญชายังไม่คุ้นเคย หรือยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอ การออกแบบหรือการกำหนดแบบประเมินอาจอยู่ในรูปแบบที่ง่าย ๆ ก่อนเพื่อให้ทดลองใช้ไปพลางก่อน ในขณะที่เดียวกันก็จัดฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในด้านนี้ควบคู่กันไป จนเป็นที่แน่ใจแล้วว่าผู้บังคับบัญชาในสายงานมีทักษะเพียงพอที่จะใช้รูปแบบที่ยุ่ยากมากขึ้น มีประสิทธิผลมากขึ้นและละเอียดซับซ้อนมากขึ้น แล้วก็อาจพิจารณาปรับปรุงระบบและเปลี่ยนแปลงแบบประเมิน

4. ชนิดของการจัดอันดับที่ใช้ในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการจัดอันดับเสมอว่า ผลการปฏิบัติงานนั้นมีค่าอยู่ในระดับใด การจัดอันดับที่เป็นธรรมและเป็นรูปธรรมมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดค่าระดับในเชิงปริมาณ หรืออาจจัดอันดับค่าออกมาในรูปของเปอร์เซ็นต์ รูปแบบการประเมินทั้ง 3 แบบที่กล่าวมา (แบบคุณลักษณะ แบบพฤติกรรม และแบบประสิทธิผล) สามารถกำหนดค่าออกมาในเชิงปริมาณได้ทั้งสิ้น

การกำหนดตัวเลขคะแนนนี้ ใช้เฉพาะเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น คะแนนจะไม่ช่วยอะไรมากนักถ้าเราต้องการข้อมูลในการวางแผนและพัฒนาพนักงาน เพราะตามปกติถ้ามีคะแนนกำกับแล้ว มักจะเป็นสิ่งที่กีดขวางการปรึกษาหารือกับพนักงานโดยตรงไปตรงมา เพราะถ้าคะแนนสูง จะไปอธิบายพนักงานว่าพนักงานต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอีกนั้น ย่อมเป็นการยากที่จะอธิบายให้พนักงานยอมรับได้ ดังนั้นในแง่ของการวางแผนเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจึงไม่สมควรใช้ระยะคะแนนเข้ามาเกี่ยวข้อง

ในกรณีที่ตัวเลขคะแนนใช้ไม่ได้ผลหรือไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้นั้น เป็นการจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาผู้ทำการประเมินจะต้องมีความรู้ทักษะในการประเมินเป็นอย่างดี จึงจะสามารถกำหนดหรือระบวยละเอียดที่จำเป็นต้องแจ้งให้พนักงานได้รับทราบอย่างถูกต้องเหมาะสม

**แนวทางในการคัดเลือกแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ของ Schuler และ Youngblood ประกอบด้วยเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. มุ่งการพัฒนา (Development) สามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างดี ช่วยในการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ตลอดจนสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานได้

2. มีความสามารถในการประเมิน (Evaluation) ในเรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการโยกย้าย การปลดออก การจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ตลอดจนสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานและหน่วยงานได้
3. ประหยัดค่าใช้จ่าย (Economic) ทั้งในการพัฒนา การดำเนินการ และการใช้ประโยชน์
4. ปลอดภัยจากข้อผิดพลาดต่างๆ (Freedom from Error) ได้แก่ อุปทาน (Halo) การปล่อยคะแนนการประเมิน (Leniency) การให้คะแนนการประเมินใกล้เคียงกัน (Central Tendency) ตลอดจนมีความเที่ยงตรงและมีความเชื่อถือได้ในการประเมิน
5. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) โดยผู้บังคับบัญชาสามารถรวบรวมข้อมูลในการประเมินได้อย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้การแจ้งผลการปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างง่ายดาย

#### คำจำกัดความที่ใช้ในการให้คำปรึกษา

1. โรงแรม หมายถึง โรงแรมเอเชีย กรุงเทพฯ
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจุดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน
3. ตัวชี้วัด หมายถึง เป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตกลงกันได้ ระหว่างองค์กรกับพนักงาน ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งองค์กรสามารถใช้ผลของการวัด และการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. ผู้ประเมิน หมายถึง ผู้ประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ผู้ถูกประเมิน หมายถึง พนักงานระดับผู้จัดการ ถึงระดับหัวหน้างาน
6. ปัจจัยการประเมิน หมายถึง หัวข้อเรื่อง/เรื่องที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน