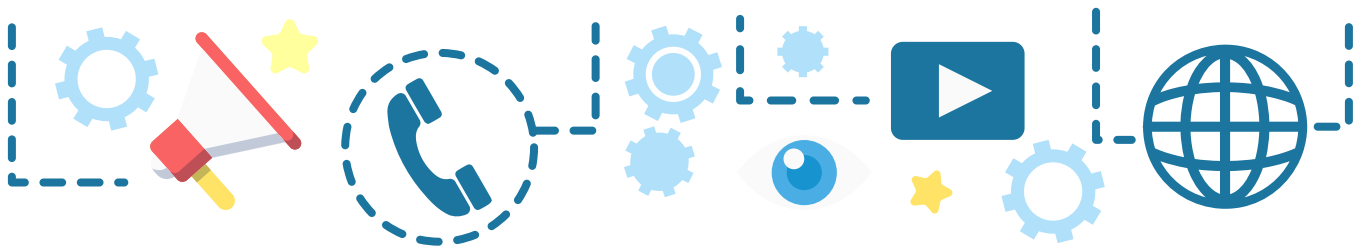




# KPI+Communications

## การสื่อสาร กับดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานในองค์กร



ในการดำเนินโครงการ หรือปฏิบัติงานตามภารกิจใดๆ ก็ตาม จะต้องมีการกำหนด ตัวชี้วัด เป้าหมาย หรือผลความสำเร็จที่ต้องการ ของภารกิจนั้นให้ชัดเจน เพื่อใช้ในการ ประเมินผลของโครงการ ตลอดจนการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกัน ก็ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์ ใช้การประเมิน ดังกล่าวเป็นแนวทาง ในการวางแผนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และการสื่อสารนับเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการบริหารองค์กรควบคู่กัน ในการแจ้งพนักงานให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนา ความต้องการ การแก้ปัญหา เป้าหมาย ตลอดจนความเข้าใจ สร้างความเข้าใจ อันดีต่อกันในองค์กร





## ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

คำว่า **ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ** (Key Performance Indicator: KPI) หรืออาจเรียกแบบรวบรัดว่า 'Indicator' หรือในภาษาไทยมีการใช้คำอย่างหลากหลาย เช่น เครื่องชี้วัด ตัวชี้วัด และตัวบ่งชี้ เป็นต้น โดยคำเหล่านี้ได้ถูกกล่าวถึง และใช้เป็นมาตรฐานการวัดผลงานทางสถิติ เพื่อใช้วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นต่อการใช้ทรัพยากร กระบวนการดำเนินงาน อันเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต

ดัชนีความสำเร็จ ที่ดีนั้น ต้องสามารถชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้

ดัชนีความสำเร็จ ต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่แสดงถึงภารกิจที่แบรนด์ องค์กร หรือโครงการนั้นๆ ผลงานที่วัดจะต้องสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติ กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเป็นเกณฑ์ที่ผู้เกี่ยวข้องให้การยอมรับเชื่อถือ ทั้งจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสาธารณชน ดัชนีความสำเร็จ หรือตัวชี้วัด ที่ได้รับการกล่าวถึงโดยทั่วไป มี 2 ประเภทได้แก่

**ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** มีค่าเป็นตัวเลขเช่น จำนวนลูกค้า ยอดผู้พบเห็น หรือเข้าชม จำนวนผู้ใช้บริการ ผู้ร่วมงาน ปริมาณของข่าวสารที่ได้รับการเสนอ คน รายได้ ขบประมาณ

**ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** เช่น ทักษะคิด ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ คุณภาพชีวิตที่เกิดขึ้น ความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

## วิธีการกำหนดเลือกใช้ตัวชี้วัดให้เกิดการวัดผลที่มีคุณภาพ



แนวคิดของการตั้งดัชนีชี้วัดความสำเร็จ นั้น ได้มีการกล่าวถึงไว้หลายแนวทาง ขณะที่ **สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน** ได้นำเสนอไว้อย่างน่าสนใจ กล่าวโดยสรุป คือ

**ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่มีค่าหรือสิ่งที่มี ลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัดเช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

**ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม** การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่แบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูง หมายถึง พึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำ หมายถึง พึงพอใจน้อย ทั้งนี้ คะแนนที่ได้รับจากผู้รับบริการแต่ละรายเมื่อนำมาประมวลผลร่วมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับ ความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม



ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ

## ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์และสื่อสารองค์กร " www.drphot.com "

นักสื่อสารเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ ด้วยประสบการณ์กว่า 25 ปี ในด้านการศึกษา ยุทธศาสตร์ สื่อสารการตลาด แบนด์ ภาพลักษณ์ขององค์กรจนถึงระดับชาติ ผู้บรรยายในระดับปริญญาโท-เอก ให้กับมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ มีผลงานวิชาการกว่า 300 ผลงาน กับตำแหน่งที่หลากหลาย ทั้งด้านธุรกิจ สังคม และศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการเป็นนายกสมาคมประชาสัมพันธ์ไทย

**ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** คือตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วย วัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้ วิจารณ์คุณภาพของผู้ประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไป พร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นไม่มีแนวโน้มที่จะเป็นค่ากว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น





## ปัจจัยบ่งชี้ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

### การกำหนดตัวชี้วัด

ในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ควรนำกรอบการกำหนดระดับค่าเป้าหมายมาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ โดยหลังจากได้ตัวชี้วัดแล้วผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรบรรยาย ถึงผลสำเร็จที่คาดหวังจนครบทุกระดับค่าเป้าหมาย และ ควรกำหนดค่าเป้าหมายให้มีความชัดเจนมากที่สุด

**ค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงาน**

นิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ ตัวชี้วัดนั้นๆ ควรบรรยายระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน ผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถกำหนดค่าเป้าหมายใน ลักษณะที่แตกต่างกันไปได้หลายทาง ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาและความคาดหวังที่ตกลงกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ตลอดจนความแตกต่างในบริบทหรือสภาพการณ์

### วิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรม

ใช้การดำเนินการตามแนวทางของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research) โดยผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถประยุกต์แนวทางของการวิจัยเชิงสังคมดังกล่าวมาใช้กับการวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานได้โดย พิจารณาส่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด จากนั้นจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นๆ

### การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะใช้ในการวัด

เมื่อกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้สรุปกลุ่มเป้าหมายรวมถึงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่จะเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการวัดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลและความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลโดยอาจเลือกเก็บข้อมูล ทันที ณ จุดที่เกิดเหตุการณ์ หรือ เก็บข้อมูลเพื่อประมวลผลเป็นรอบการประเมิน

**ตรวจสอบประสิทธิภาพความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อใช้ในการวัด**

โดยเครื่องมือดังกล่าวต้องมี ความตรง (Validity) หมายถึง เครื่องมือนั้นต้องสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง และความเที่ยง (Reliability) หมายถึง เครื่องมือนั้นมีความคงเส้นคงวา สามารถ นำไปใช้วัดซ้ำได้โดยไม่ทำให้ผลการวัดคลาดเคลื่อน

### การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้

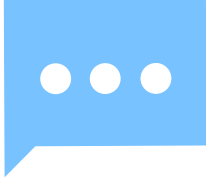
สำหรับการพัฒนาเครื่องมือวัดควรดำเนินการดังนี้

1. ทำความเข้าใจในตัวชี้วัดและเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเจตนารมณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้น
2. ตีความแนวคิด (Concept) ตัวชี้วัดนั้น ออกเป็นมิติต่างๆ ที่จะใช้ในการวัดและข้อคำถามที่ใช้ในการวัดในแต่ละมิติ

### ตัวชี้วัดทางสังคม (Social Indicators)

หมายถึง สิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้วัด แง่มุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดทางสังคม ซึ่งเป็นเชิงนามธรรมให้เป็นตัวแปรเชิงรูปธรรมที่สามารถ วัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร WI

## การสื่อสาร ทำความเข้าใจ ถ่ายทอด 'KPI' ดัชนีชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ



**Communication for attitude** การสื่อสารเพื่อสร้างหรือปรับทัศนคติ ความเข้าใจ รับรู้แนวความคิดเกี่ยวกับภารกิจ เพื่อให้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้อย่างราบรื่น

**Communication for goals** การสื่อสารเพื่อสร้างความสำเร็จของงาน และองค์กร ร่วมกัน การดึงเอาความเข้าใจในเป้าหมาย แนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ให้การทำงานที่เกิดผลดี ตรงตามเป้าหมาย

**Communication for Skill** การสื่อสารเพื่อสร้างหรือพัฒนาทักษะหลักและรอง ที่จะสร้างงาน ร่วมกัน พัฒนาผลงานให้งานออกมาได้ผลดีสูงสุด

**Communication for brand loyalty** คือความตั้งใจพร้อมต่อความรู้สึกผูกพันต่อแบรนด์และองค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับแบรนด์ ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และรักษาชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของแบรนด์ ดังกล่าว

ทั้งนี้ ต้องไม่ลืมว่า KPI ควรมีความเหมาะสมสามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และ จากดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และจะประสบความสำเร็จได้ มีความจำเป็นที่จะต้อง ทำให้พนักงานทุกคนในทุกระดับเข้าใจตรงกัน ด้วยแนวทาง เครื่องมือ แผนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมใจกันในการที่จะทำหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบให้สอดคล้องกับสิ่งที่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร ตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้