

## ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

1) งานด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล (HR Planning)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนงานกลยุทธ์ด้าน HR (Strategic plan development cycle time)	✓		
2	ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเปรียบเทียบต้นทุนการดำเนินงานของ HR กับ การใช้เทคโนโลยีทดแทนหรือ HR Outsourcing (Compared cost of HR interaction, HR automation and HR outsourcing)	✓		
3	จำนวนบุคลากร HR ต่อพนักงานทั้งหมด (HR headcount ratio)	✓		
4	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อพนักงาน (HR expense per employee)	✓		
5	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อรายได้ขององค์กร (HR expense/total revenue)	✓		
6	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายรวมขององค์กร (HR expense/ total expense)	✓		
7	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์กร (HR expense/operating expense)	✓		
8	ร้อยละของงบประมาณของฝ่าย HR ที่ใช้ว่าจ้าง HR Outsourcing (Percentage of HR budget spent on outsourced activities)	✓		
9	ร้อยละของงบประมาณของฝ่าย HR ต่อยอดขายขององค์กร (HR department budget as a percentage of sales)	✓		
10	จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานแต่ละกลุ่ม (Span of control)	✓		
11	อัตราการลาออกจากงานของบุคลากร (Turnover rate)		✓	
11.1	อัตราการลาออกของบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ (Turnover Rate: Critical Position)			✓
11.2	อัตราการลาออกของบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกเป็น Talent (Turnover Rate: Talent)			✓
11.3	อัตราการลาออกของบุคลากรที่เป็นคนสำคัญในองค์กร (Turnover Rate: Key Person)			✓

จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2550) ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

โครงการสนับสนุนงานวิจัยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

## ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

2) งานด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร (Recruitment & Selection)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ระยะเวลาในการบรรจุตำแหน่งว่าง (Time for replacement)	✓	✓	
2	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการว่าจ้าง (Cost of filling a job)	✓		
3	จำนวนช่องทางที่เปิดรับสมัครงาน (Number of recruitment channels)	✓		
4	จำนวนผู้สมัครต่อแหล่งสรรหา (Number of applicants per recruiting source)	✓	✓	
5	จำนวนผู้สมัครต่อจำนวนผู้ถูกเรียกสัมภาษณ์ (Number of applicants contacted compared with those reporting for job interviews)		✓	
6	จำนวนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ต่อตำแหน่ง (Number of qualified applicants per position)		✓	
7	สัดส่วนการสัมภาษณ์ต่อการเสนอการจ้าง (Interviews per offer ratio)		✓	
8	สัดส่วนการตอบรับต่อการเสนอการจ้าง (Acceptance per offer ratio)		✓	
9	ค่าความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการว่าจ้าง (Reliability of hiring tools) เช่น ความน่าเชื่อถือของการว่าจ้างโดยใช้การสัมภาษณ์ การใช้ Assessment Center เป็นต้น		✓	
10	ความพึงพอใจของฝ่ายงานต่างๆต่อกระบวนการสรรหาพนักงาน (Customer satisfaction with hiring process)			✓
11	ผลการสำรวจการเป็น "Employer of Choice" (Survey results on becoming the employer of choice)			✓
12	อัตราการพ้นสภาพการจ้างในช่วงทดลองงาน (Resignation rate during probation)	✓	✓	

จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2550) ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

โครงการสนับสนุนงานวิจัยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

## ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

3) งานด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ความตรงต่อเวลาในการจ่ายเงินเดือน (Payroll timeliness)	✓		
2	ร้อยละของความผิดพลาดในกระบวนการจ่ายค่าตอบแทน (Percentage of payroll errors)	✓		
3	ค่าตอบแทนรวมโดยเฉลี่ยต่อพนักงาน (Average total compensation per head)	✓		
4	อัตราส่วนค่าตอบแทนของระดับจัดการต่อผลตอบแทนรวมของบุคลากรทั้งหมด (Management compensation per total compensation ratio)	✓		
5	ต้นทุนแรงงานต่อรายได้ขององค์กร (Labor costs per revenue)	✓		✓
6	เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานเมื่อเทียบกับค่ากลางของช่วงเงินเดือน (Comp ratio)	✓		
7	จำนวนพนักงานที่มีเงินเดือนสูงกว่าค่าสูงสุดของช่วงเงินเดือน (Number of employee over salary grade maximum: Red circle)	✓		
8	อัตราส่วนของสวัสดิการต่อฐานเงินเดือน (Cost of benefits per base salary ratio)	✓		
9	อัตราส่วนของสวัสดิการต่อค่าตอบแทนรวม (Cost of benefits per total compensation ratio)	✓		
10	จำนวนครั้งของการจ่ายค่าชดเชย/ปี (Number of claims processed)	✓		
11	ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงาน (Health care costs per employee)	✓		
12	อัตราส่วนเงินเดือนเทียบกับคู่แข่ง (Salary per competitor salary ratio)			✓
13	อัตราส่วนของสวัสดิการเทียบกับคู่แข่ง (Benefits per competitor benefits ratio)			✓
14	ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Percentage of incentive pay employees)			✓

จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2550) ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

โครงการสนับสนุนงานวิจัยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

## ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

4) งานด้านแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาของพนักงาน (Average time to resolve)	✓		
2	ค่าใช้จ่ายของ HR ในการต่อสู้คดี (Cost of HR-related litigation)			✓
3	ค่าใช้จ่ายของการร้องทุกข์ (Cost of grievance)	✓		
4	จำนวนบุคลากรด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด (Number of employee relations staffs/Number of total employees)	✓		
5	จำนวนบุคลากรด้านการสื่อสารต่อพนักงานทั้งหมด (Number of internal communication staffs/Number of total employees)	✓		
6	อัตราการหยุดงานรวมที่ควบคุมได้ (Total controllable absenteeism rate)		✓	
7	ร้อยละของข้อร้องทุกข์ที่ได้รับการแก้ไขตั้งแต่กระบวนการขั้นแรก (Fidelity percentage resolved first call)	✓	✓	
8	ความถี่ในการพบกันระหว่างพนักงานและผู้นำองค์กร (Frequency of labor and management leadership interaction)		✓	
9	ร้อยละของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการข้อเสนอแนะ (Percentage of employees involved in suggestion project) เช่น Kaizen		✓	
10	ประสิทธิผลของการสื่อสารกับพนักงาน (Effectiveness of communication to employees) โดยดูจากร้อยละของข้อร้องเรียนของพนักงานที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจผิดในการสื่อสาร		✓	
11	อัตราการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude change) ของพนักงานที่เข้ารับการปรึกษา		✓	
12	อัตราการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior change) ของพนักงานที่เข้ารับการปรึกษา		✓	
13	ร้อยละของการขอย้าย (Percentage of requests for transfer)		✓	
14	จำนวนข้อร้องทุกข์ต่อปี (Number of grievance per year)			✓
15	จำนวนข้อพิพาทแรงงานต่อปี (Number of labor dispute per year)			✓

จิระประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2550) ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

โครงการสนับสนุนงานวิจัยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

## ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

5) งานด้านการฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการ การเรียนรู้ (Training, Development & Learning)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต่อค่าใช้จ่ายรวมขององค์กร (Training expense/Total expense)	✓		
2	ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต่อยอดขายขององค์กร (Training expense/Total sales)	✓		
3	ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต่อพนักงาน (Training expense per employee)	✓		
4	อัตราส่วนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อผู้ไม่ได้รับการฝึกอบรม (Ratio of employees who did and did not attend training)		✓	
5	จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมต่อปี (Number of training hours per year)		✓	
6	จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมพนักงานใหม่ (อายุงานต่ำกว่า 1 ปี)(Number of training hours for new employees (less than 1 year))		✓	
7	ร้อยละของหลักสูตรฝึกอบรมผ่าน Computer-Based Technology (Percentage of Computer-Based Technology training)		✓	
8	ร้อยละของพนักงานที่อยู่ในแผนพัฒนาบุคลากร (Percentage of employees with development plans)		✓	
9	ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร (Percentage of employees with access to appropriate development opportunities)		✓	
10	ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Training satisfaction level)		✓	
11	ระดับความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม (Knowledge level from training)		✓	
12	ระดับทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม (Skills change from training)		✓	✓
13	ระดับทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรม (Attitudes change from training)		✓	✓
14	การเปรียบเทียบพฤติกรรมระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม (Comparison: behavior change between employees who did and did not attend training)		✓	✓
15	ระดับผลกระทบต่อองค์กรจากการฝึกอบรม (Training impact)			✓
16	ระดับความพร้อมของ Competency (Competency readiness)			✓
17	ระดับการปิดช่องว่างของ Competency (Closing competency gap)		✓	
18	ผลตอบแทนจากการลงทุนของการฝึกอบรม (Training ROI)	✓		✓

จิระประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2550) ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

โครงการสนับสนุนงานวิจัยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

## ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

6) งานด้านการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	จำนวนและประเภทของโครงการพิเศษที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Number and type of special projects to develop high potential employees)		✓	
2	อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากผลงาน (Performance based promotion rate)		✓	
3	ร้อยละของพนักงานที่สรรหาจากแผนสืบทอดตำแหน่ง (Percentage of jobs filled with candidates on succession plan)			✓
4	อัตราการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของพนักงานจากพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ (Nontraditional workforce promotion rate)		✓	
5	ระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองตำแหน่งของพนักงาน (Average tenure of employees)		✓	
6	ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร (IDP) (Percentage of employee development plans completed)		✓	
7	ร้อยละของผู้หญิงที่อยู่ในตำแหน่งบริหาร (Number of women in management)		✓	
8	ร้อยละของพนักงานที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่ง (Percentage of workforce that is promotable)		✓	
9	ร้อยละของการรักษาพนักงานที่ไปทำงานในต่างประเทศ หลังจากกลับมา 1 ปี (Percentage of repatriate retention after one year)			✓
10	ร้อยละของพนักงานที่มีความสามารถในการทำงานได้หลายหน้าที่ (Percentage of multi-skill employees)			✓
11	ร้อยละของพนักงานที่สามารถทำงานข้ามสายงานร่วมกับทีมงานอื่นต่อพนักงานทั้งหมด (Percentage of the workforce routinely working in cross-functional or project team)		✓	
12	ดัชนีวัดความสามารถในการสร้างผู้นำเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (LDP Bench Strength)			✓
13	อัตราส่วนของ talent ที่เตรียมไว้สำหรับตำแหน่งที่สำคัญ (Backup talent ratio)			✓
14	ร้อยละของการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายใน (Percentage of promotion from within)		✓	
15	อัตราการสมัครของพนักงานภายในต่อตำแหน่งที่ประกาศรับสมัครงานทั้งหมด (Job posting response rate)		✓	

จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2550) ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

โครงการสนับสนุนงานวิจัยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

## ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

7) งานด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ระดับการรับรู้ต่อบทบาทของ HR ที่เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change agent)		✓	
2	ระดับคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน (Quality of employee feedback systems)		✓	
3	ร้อยละของความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาองค์กร (Intervention completion rate)			✓
4	ระดับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture change completion level)			✓
5	ระดับความถี่ในการวินิจฉัยองค์กร (Frequency of organization diagnosis)		✓	
8) งานด้านการบริหารผลงาน (Performance Management)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงเวลา (Percentage of performance appraisals completed on time)	✓		
2	ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Percentage of employees receiving performance appraisal)		✓	
3	ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการประเมินแบบ 360° (Percentage of employees who received 360° appraisal)		✓	
4	ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Level of understanding about the firm's goals and objectives)			✓
5	ระดับความเข้าใจในกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Level of understanding about firm's competitive strategy and operational goals)			✓
6	ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายของตนเอง (Level of understanding about their own goals)		✓	✓
7	ระดับความเข้าใจของพนักงานถึงความสัมพันธ์ของงานที่ทำกับความสำเร็จขององค์กร (Level of understanding about how their job contributes to the firm's success)			✓
8	อัตราการกระจายของผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Distribution of performance appraisal ratings)		✓	
9	ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่ได้รับการพัฒนา (Percentage of developed poor performers)		✓	

จิระประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2550) ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

โครงการสนับสนุนงานวิจัยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

## ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

8) งานด้านการบริหารผลงาน (Performance Management) (ต่อ)		Efficiency	Effectiveness	Impact
10	ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่ได้รับการพัฒนา (Efficiency of developed poor performers)		✓	
11	ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่ได้รับการดำเนินการ (Percentage of managed poor performers)		✓	
12	ร้อยละของพนักงานที่มี Competency สูงขึ้น (Percentage of competency employees increased)		✓	✓
13	ร้อยละของพนักงานที่มี Competency สูงขึ้นในงานเชิงกลยุทธ์ (Percentage of strategic competency employees increased)		✓	✓

9) งานด้านสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	ระยะเวลาสนองตอบต่อข้อมูลที่ได้รับการร้องขอ (Turnaround time for request)	✓		
2	ผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน HR (HRIS ROI)			✓
3	ระยะเวลาคืนทุนในเทคโนโลยีด้าน HR (HRIS payback period)	✓		
4	บุคลากรที่ดูแลด้านสารสนเทศด้าน HR ต่อพนักงานทั้งหมด (Number of HRIS staffs per total employees)	✓		
5	ร้อยละการหยุดทำงานของระบบ HRIS (Percentage of HRIS Breakdown)		✓	
6	ร้อยละการรายงานข้อมูลที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (Percentage of reporting accurate first request)		✓	
7	ร้อยละของข้อมูลที่ไม่พร้อมต่อการร้องขอทันที (Percentage of unavailable data)		✓	
8	ร้อยละของบุคลากรที่มีการใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการ (Percentage of employees have assess to the information and knowledge that they need)			✓

จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2550) ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

โครงการสนับสนุนงานวิจัยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)



## ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

10) ภาพรวมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Overall)		Efficiency	Effectiveness	Impact
1	รายได้ขององค์กรต่อพนักงาน (Revenue per head)	✓		✓
2	ยอดขายขององค์กรต่อพนักงาน (Sales per head)	✓		✓
3	ผลผลิตขององค์กรต่อพนักงาน (Productivity per head)	✓		✓
4	กำไรขององค์กรต่อพนักงาน (Profit per head)	✓		✓
5	ระดับของการเรียนรู้ขององค์กร (Level of organization learning)			✓
6	สัดส่วนการจ้างพนักงานพิการต่อพนักงานทั้งหมด (Handicapped employees per total employees ratio)		✓	
7	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction survey results)			✓
7.1	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ด้านค่าตอบแทน (Compensation)		✓	
7.2	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ด้านโอกาสในความก้าวหน้า (Advancement opportunities)		✓	
7.3	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization development)			✓
7.4	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)		✓	
7.5	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานการยึดมั่นในคุณค่าองค์กรของพนักงาน (Adherence by employees to core values)			✓
7.6	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ด้านความผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement)			✓
7.7	ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ด้านความน่าเชื่อถือของระบบการวัดของ HR (Credibility of measurement systems)		✓	

จิระประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2550) ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs)

โครงการสนับสนุนงานวิจัยโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)