

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

การนำยุทธศาสตร์หรือแผนไปปฏิบัตินั้นตัวชี้วัด (หรือตัวบ่งชี้) ผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPI) เป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งที่ใช้ในการวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ในการประกันคุณภาพการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้เห็นความสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจึงได้กำหนดไว้เป็นเกณฑ์มาตรฐานของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปฏิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินงานว่า ต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ของการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวบ่งชี้ เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน รวมถึงมีตัวบ่งชี้ที่ให้อำนาจระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายของแต่ละตัวบ่งชี้ด้วย

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึง ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นเพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับผลผลิต การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะวัดและติดตามการปฏิบัติงานของกิจกรรม

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ค่าหรือตัวเลข และหน่วยวัด โดยตัวเลขจะบ่งบอกถึงขนาดหรือระดับความมากน้อยของความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ส่วนหน่วยจะบ่งบอกถึงความหมายของค่าหรือตัวเลข ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอาจจัดประเภทได้หลายลักษณะ ดังนี้

ประเด็นการวัด คำอธิบาย และสรุปความหมาย

ประเด็นการวัด	คำอธิบาย	สรุปความหมาย
ประสิทธิภาพ	ความสามารถของหน่วยงานในการปฏิบัติภารกิจ	$\frac{\text{ปัจจัยนำเข้าที่ใช่จริง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าที่วางแผนว่าจะใช้}}$
ประสิทธิผล	ความสามารถของหน่วยงานในการผลิตผลผลิตเมื่อเทียบกับแผนที่วางไว้	$\frac{\text{ผลผลิตที่ผลิตได้จริง}}{\text{ผลผลิตที่วางแผนว่าจะผลิตได้}}$
คุณภาพ	ความถูกต้องของผลงานที่ผลิตได้ โดยความถูกต้องนี้มีนิยามว่า เป็นไปตามความต้องการหรือข้อกำหนดของผู้รับบริการ	$\frac{\text{จำนวนหน่วยของผลผลิตที่ผลิตได้ถูกต้อง}}{\text{จำนวนผลผลิตที่ผลิตทั้งหมด}}$
ทันเวลา	งานเสร็จตามเวลาที่ผู้รับบริการต้องการหรือไม่	$\frac{\text{จำนวนหน่วยของผลผลิตที่ผลิตได้เสร็จตรงเวลา}}{\text{จำนวนผลผลิตที่ผลิตทั้งหมด}}$
ผลิตภาพ	คุณค่าของของที่ผลิตได้ต่อปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ไปในการผลิต	$\frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ปัจจัยนำเข้า}}$

- แบ่งเป็น ประเภทตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดกระบวนการ ตัวชี้วัดผลผลิต และตัวชี้วัดผลลัพธ์
- แบ่งเป็น ประเภทตัวชี้วัดล่าช้า (Lag Indicator) ซึ่งวัดผลลัพธ์ และตัวชี้วัดนำหน้า (Leading Indicator) ซึ่งวัดการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์
- แบ่งเป็น ประเภทตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และตัวชี้วัดเชิงอัตวิสัย

สำหรับตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ถ้าใช้จำนวนมิติของหน่วยวัดเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง สามารถแบ่งได้อีกเป็น 2 ประเภทย่อย คือ

- ประเภทที่มีหน่วยมิติเดียว เช่น จำนวนเรื่องร้องเรียน จำนวนรายงานที่ดีพิมพ์เผยแพร่
- ประเภทที่มีหน่วยหลายมิติ เช่น ร้อยละของผู้รับบริการจัดหางานที่ มีงานทำ อัตราการตายเนื่องจากการทำงาน อัตราส่วนของจำนวนชั้นตอนที่ได้มีการปรับปรุงใหม่ต่อจำนวนชั้นตอนก่อนการปรับปรุง และดัชนีสินค้าผู้บริโภค เป็นต้น

การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจะต้องให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรจะมีตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมในเรื่อง ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพทันเวลา และผลิตภาพของการปฏิบัติงาน รายละเอียดของแต่ละประเด็นการวัดแสดงในตาราง

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สร้างหรือกำหนดขึ้น ควรมี การตรวจสอบคุณภาพในด้านต่าง ๆ การตรวจสอบคุณภาพของ KPI มีเกณฑ์ที่ใช้หลายเกณฑ์ แต่ละเกณฑ์มีจุดเน้นและ รายละเอียดแตกต่างกัน เกณฑ์เหล่านี้ ได้แก่

1. The SMART Test (Laboratory Administration Office, 1999) มีประเด็นของการตรวจสอบ ดังนี้

- **ความเฉพาะเจาะจง** (Specific = S) พิจารณา ความชัดเจนและความง่ายในการแปลผลของตัวชี้วัด

- **ความสามารถในการวัด** (Measurable = M) พิจารณา ความเป็นเชิงปริมาณของการวัดเพื่อจะได้เปรียบเทียบได้

- **การได้มาซึ่งค่าของการวัด** (Attainable = A) พิจารณา ความมีเหตุมีผล รวมถึงความน่าเชื่อถือ (Credible) ของตัวชี้วัด พิจารณาว่าสามารถปฏิบัติได้หรือไม่ เป็นการวัดการปฏิบัติงาน ที่ยากหรือง่ายเกินไปหรือไม่

- **ความเป็นจริง** (Realistic = R) พิจารณาว่าเป็นการวัด ที่เหมาะสมกับข้อจำกัดต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือไม่ และ เป็นการวัดที่คุ้มค่าหรือไม่

- **ความเป็นปัจจุบัน** (Timely = T) พิจารณาว่าตลอดช่วงเวลาของการประเมิน ตัวชี้วัดนี้ยังทันสมัยและเป็นปัจจุบันอยู่หรือไม่

2. The U.S. Treasury Department Criteria Test เสนอ โดยกระทรวงการคลังของสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Treasury, 1994) แบ่งออกเป็น 3 เกณฑ์ย่อย คือ

1. **เกณฑ์เกี่ยวกับข้อมูล** สิ่งที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับข้อมูล ที่จะนำมาคำนวณตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีดังนี้

- **ความพร้อม** พิจารณาว่าในปัจจุบันมีข้อมูลหรือไม่ ถ้าไม่มี สามารถจัดเก็บได้หรือไม่

- **ความแม่นยำ** พิจารณาว่าข้อมูลน่าเชื่อถือได้หรือไม่ มีระบบการตรวจสอบข้อมูลหรือไม่ และข้อมูลที่มีอยู่นั้น มีความเอนเอียง ความผิดพลาด และความครบถ้วนเป็นอย่างไร

- **ความเป็นปัจจุบัน** พิจารณาว่าข้อมูลมีความเป็น ปัจจุบันเพียงพอหรือไม่ในการนำไปประเมินการปฏิบัติงาน มีการจัดเก็บและรายงานข้อมูลบ่อยแค่ไหน เป็นรายเดือน หรือรายปี

- **ความปลอดภัย** พิจารณาว่ามีระบบป้องกันไม่ให้ ข้อมูลรั่วไหลไปยังผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างไร

- **ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บข้อมูล** พิจารณาว่ามี ทรัพยากร เช่น ผู้เชี่ยวชาญ คอมพิวเตอร์ หรืองบประมาณเพียงพอ หรือไม่ ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลคุ้มกับการลงทุนหรือไม่

2. **เกณฑ์เกี่ยวกับการวัด** สิ่งที่ต้องพิจารณามีดังนี้

- **ความตรง** พิจารณาว่าตัวชี้วัดสะท้อนหรือบ่งบอกถึง ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานหรือไม่ มีความสัมพันธ์ในเชิง ตรรกะระหว่างตัวชี้วัดและสิ่งที่ต้องการจะวัดหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงค่าของตัวชี้วัดสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งที่ต้องการจะวัดหรือไม่

- **ความเป็นหนึ่งเดียว** พิจารณาว่าสารสนเทศที่ได้จาก ตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งซ้ำกับสารสนเทศที่ได้จากตัวชี้วัดอื่น ๆ หรือไม่

3. **เกณฑ์เกี่ยวกับระบบของการวัด** สิ่งที่ต้องพิจารณามีดังนี้

- **ความสมดุลย์** พิจารณาว่าตัวชี้วัดมีความสมดุลย์ กันหรือไม่ มีหลายประเด็นที่ควรจะต้องพิจารณาเพื่อให้เกิด ความสมดุลย์ เช่น ระหว่างตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า-ผลผลิต-ผลลัพธ์- ผลิตภาพ และระหว่างตัวชี้วัดการเงิน-ไม่ใช้การเงิน เป็นต้น

- **ความครบถ้วน** พิจารณาว่าตัวชี้วัดครอบคลุม งานหลักทั้งหมดหรือไม่ ตัวชี้วัดครอบคลุมเป้าประสงค์ และ วัตถุประสงค์หลัก ๆ ของหน่วยงานหรือไม่

- **ประโยชน์** พิจารณาว่าฝ่ายบริหารสามารถนำ ผลการวัดไปใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของหน่วยงาน ได้หรือไม่

3. **เกณฑ์กว้าง ๆ** มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาดังนี้

1. **เกี่ยวกับยุทธศาสตร์** พิจารณาว่าตัวชี้วัดสะท้อน ให้เห็นถึงกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุ เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์หรือไม่ ตัวชี้วัดวัด พฤติกรรมและแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หรือไม่ และตัวชี้วัดวัดสิ่งที่หน่วยงานเน้นและให้ความสำคัญ เป็นลำดับแรก ๆ หรือไม่

2. **เกี่ยวกับความเป็นเชิงปริมาณ** พิจารณาว่าตัวชี้วัด ให้ภาพที่ชัดเจนเพียงไรเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความใกล้/ ไกลจากสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งสารสนเทศนี้จะทำให้ทราบได้ว่า การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายนั้นมีความเป็นไปได้ มากน้อยแค่ไหน

3. **เกี่ยวกับความเป็นเชิงคุณภาพ** พิจารณาว่าบุคลากร ในหน่วยงานเห็นคุณค่าของตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมากน้อยหรือไม่

ตัดตอนจาก **คู่มือการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับกระทรวง**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ, 2547.