



## คุณลักษณะของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และ KPI ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

QA NEWS ฉบับที่แล้ว กล่าวถึงแนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการเปรียบเทียบผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จำเป็นต้องมีการกำหนด**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ** (Critical Success Factors : CSFs) และ**ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก** (Key Performance Indicator : KPI) เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร QA NEWS ฉบับนี้จึงนำแนวทางการกำหนด CSFs และ KPI มานำเสนอ

### ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่สามารถตอบสนอง

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้ แต่จะทำหน้าที่ชี้แนะ หรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร ไม่เน้นปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการ
2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นเฉพาะงานที่สำคัญอย่างยิ่งเท่านั้น
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย ต้องกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีความหมายเฉพาะเจาะจงและสามารถสื่อความหมายได้อย่างเดียวกัน ต้องเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าใจตรงกันถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังและวิธีการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

4. ผู้บริหารให้การยอมรับ ผู้บริหารต้องยอมรับว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และผู้บริหารมีพันธะผูกมัด (Commitment) ร่วมกันที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามนั้น

5. องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติการควบคุมขององค์กรที่มีต่อปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญ แม้ว่าปัจจัยบางอย่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แต่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ก็ไม่ควรนำปัจจัยเหล่านั้นมาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

### ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator : KPI)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้องเหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้

คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ใช้กันอยู่ในประเทศออสเตรเลีย ได้แก่

1. สามารถวัดได้ (Measurability) ตัวชี้วัดต้องสามารถนำไปวัดได้จริง และเมื่อวัดแล้วได้ผลออกมาตามที่กำหนดตัวชี้วัดโดยตรง การวัดสิ่งที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดโดยตรงได้ อาจใช้ตัวชี้วัดทางอ้อมแทน
2. มีความคงเส้นคงวา (Consistency) ตัวชี้วัดที่ดีควรให้ผลของการวัดที่คงเส้นคงวา สิ่งที่ถูกวัดและวิธีการวัดที่เหมือนเดิม ทำให้ได้ผลการวัดที่ถูกต้องเหมือนกัน
3. ชัดเจน และไม่กำกวม (Clear and Unambiguous) ตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง สร้างความเข้าใจได้ง่าย
4. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด (Impact) การปฏิบัติงานขององค์กรต้องส่งผลต่อสิ่งที่จะวัด สิ่งที่จะวัดไม่จำเป็นต้องอยู่ภายใต้

การควบคุมโดยตรงขององค์กรเสมอไปแต่องค์กรควรมีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด

5. สามารถสื่อสารได้ (Communicable) ตัวชี้วัดมีความหมายและสามารถใช้สื่อสารสร้างความเข้าใจได้ ถ้าตัวชี้วัดซับซ้อนเกินไปจนไม่สามารถสื่อสารอะไรได้ก็ไม่ถือว่าเป็นตัวชี้วัด

6. มีความเที่ยงตลอดเวลา (Valid over time) เพื่อประโยชน์ในการวัดความก้าวหน้า ตัวชี้วัดควรมีความเที่ยงเสมอมาเสมอมาผ่านไป ไม่ว่าจะใช้วัดเมื่อใดคำตอบที่ได้มีความถูกต้องเสมอ

7. สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable) ความสามารถในการเปรียบเทียบ หมายความว่า สิ่งที่ถูกวัดนั้นมีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานในอดีตหรือสามารถเปรียบเทียบกับเกณฑ์อื่น ๆ ได้

8. สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล (Resilient) ตัวชี้วัดต้องสามารถต้านทานต่อการปรับเปลี่ยน มีความแข็งแกร่ง ไม่ขึ้นกับบุคคล ตัวชี้วัดที่ปรับเปลี่ยนได้ง่ายจะขาดความคงเส้นคงวา ไม่สามารถใช้เปรียบเทียบกันได้ และขาดความน่าเชื่อถือ

9. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on the Critical Success Factors) ตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขึ้นเพื่อใช้วัดความก้าวหน้าของปัจจัยแห่งความสำเร็จ

10. มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้นับสนุนการวัด (Obtainable) องค์กรสามารถหาข้อมูลมาใช้กับตัวชี้วัดที่กำหนด ตัวชี้วัดไม่สามารถใช้งานได้หากปราศจากข้อมูล องค์กรควรใช้ตัวชี้วัดอื่นที่มีข้อมูลอยู่แล้วถ้าหากต้นทุนของการหาข้อมูลที่ต้องการสูงเกินไปจนไม่สมเหตุผลหรือองค์กรไม่มีการเก็บข้อมูลนั้นไว้เลย

ในสหรัฐอเมริกาใช้เกณฑ์กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 5 ประการ เรียกว่า MAUVE คือ

1. Measurable สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง และใช้แยกแยะความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน

2. Achievable สามารถบรรลุได้ มีความสมเหตุผลผลที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด ไม่วัดสิ่งที่ยากเกินหรือเกินความสามารถขององค์กร ไม่ใช่ต้นทุนในการวัดที่สูงเกินไป

3. Understandable สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจได้ตรงกัน ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้ชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน

4. Verifiable สามารถยืนยันได้ องค์กรต้องสามารถตรวจสอบและยืนยันผลการปฏิบัติงานของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักได้

5. Equitable สามารถวัดได้อย่างเท่าเทียมกัน ผลงานเหมือนกันต้องวัดด้วยตัวชี้วัดเดียวกัน

ที่มา : คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพฯ : สำนักงาน กพ., 2546.

## แฉวง QA

### ซีมีโอจัด "สมัชชาการศึกษา"

สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือซีมีโอ ร่วมกับสำนักงานศึกษาแห่งภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกขององค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (ยูเนสโก) และกระทรวงศึกษาธิการ จัดงานสมัชชาการศึกษาและนิทรรศการด้านการศึกษา ในวันที่ 27-29 พฤษภาคม 2547 ที่ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ โดยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินเป็นองค์ประธานในพิธีเปิด ในวันที่ 27 พฤษภาคมนี้

การจัดงานครั้งนี้มีหัวข้อว่า "การปรับเปลี่ยนเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง" มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้นักวิชาการและสถาบันการศึกษา ทั้งระดับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและภูมิภาคอื่น ๆ ทั่วโลก ได้ตระหนักและเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในวงการศึกษานานาชาติ เพื่อร่วมกันค้นหาแนวทางสำหรับการพัฒนาการศึกษาในอนาคต

ภายในงานมีการจัดนิทรรศการจากสถาบันการศึกษาชั้นนำทั้งไทยและต่างประเทศ รวมทั้งโครงการแลกเปลี่ยนและโครงการฝึกงานระหว่างประเทศ การให้บริการด้านสินเชื่อเพื่อการศึกษา รวมถึงการแนะนำการศึกษาต่อในต่างประเทศ

ในงานดังกล่าวจะมีการรวมอภิปรายหาแนวทางพัฒนาการศึกษา ซึ่งผลการประชุมจะถูกส่งไปยัง ผอ.ศูนย์ซีมีโอทั้ง 15 ศูนย์ และเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการของประเทศสมาชิกซีมีโอ และประเทศที่สนใจเข้าร่วมซีมีโออีก 6 ประเทศ จากนั้นจะเสนอต่อที่ประชุมรัฐมนตรีซีมีโอในเดือนมีนาคม 2548 ที่ประเทศเวียดนาม

ที่มา : หนังสือพิมพ์คมชัดลึก ฉบับที่ 879 ประจำวันที่ 12 มีนาคม 2547, หน้า 12.